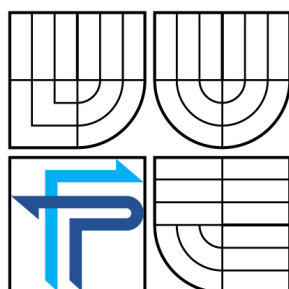


**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# **HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE FIRM AND PROPOSALS TO ITS  
IMPROVEMENT

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. IVA DOLEČKOVÁ**

**VEDOUcí PRÁCE**  
SUPERVISOR

**doc. Ing. MAREK ZINECKER, Ph.D.**

BRNO 2010

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Dolečková Iva, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení**

v anglickém jazyce:

**Evaluation of the Financial Situation in the Firm and Proposals to its Improvement**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle diplomové práce

Teoretická východiska

Charakteristika společnosti BOTAS a.s.

Analýza současného stavu

Syntéza výsledků analýz a formulování návrhů řešení problémových oblastí

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam příloh

Seznam odborné literatury:

BREALEY, R. A. ,MYERS, S. C. Teorie a praxe firemních financí. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 1064 s. ISBN 80-7226-189-4.

BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I. Jak posoudit finanční zdraví firmy. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.

GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-2.

KISLINGEROVÁ, E, HNILICA, J. Finanční analýza krok za krokem. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

---

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 27.03.2010

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá hodnocením finanční situace společnosti BOTAS, a. s. v letech 2003 – 2008. Pomocí vybraných metod finanční analýzy určuje silné a slabé stránky finančního hospodaření podniku. Na základě těchto výsledků formuluje návrhy, které v budoucnu povedou ke zlepšení finančního zdraví podniku.

## **ABSTRACT**

The Master's thesis deals with the evaluation of the financial situation in the company BOTAS, a. s. in the years 2003 – 2008. It determines strong and weak sides of the financial management through the chosen methods of the financial analysis. On the ground of these results it formulates the proposals improving contemporary financial situation in the company.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Finanční řízení podniku, finanční analýza, metody finanční analýzy, účetní výkazy, finanční ukazatele, pohledávky.

## **KEY WORDS**

Corporate finance, financial analysis, methods of financial analysis, financial statements, financial indicators, trade receivables.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE**

DOLEČKOVÁ, I. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 106 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. 5. 2010

---

podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala doc. Ing. Marku Zineckerovi, Ph.D., za cenné rady, připomínky a konzultace během zpracovávání mé diplomové práce. Dále děkuji také panu Mrázkovi ze společnosti Botas, a. s. za vstřícnost a za poskytnuté informace, které byly potřebné pro zpracování této diplomové práce.

# **OBSAH**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>1 VYMEZENÍ CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE.....</b>                           | <b>12</b> |
| <b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>                            | <b>13</b> |
| <b>2.1 Finanční analýza .....</b>                                     | <b>13</b> |
| 2.1.1 Pojetí a cíle finanční analýzy .....                            | 13        |
| 2.1.2 Uživatelé finanční analýzy .....                                | 14        |
| 2.1.3 Vstupní data finanční analýzy .....                             | 15        |
| 2.1.4 Metody finanční analýzy .....                                   | 18        |
| <b>2.2 Charakteristika elementárních metod finanční analýzy .....</b> | <b>20</b> |
| 2.2.1 Analýza absolutních ukazatelů .....                             | 20        |
| 2.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů .....                             | 21        |
| 2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů .....                              | 22        |
| 2.2.4 Analýza soustav ukazatelů .....                                 | 29        |
| <b>3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BOTAS A.S. ....</b>                  | <b>33</b> |
| <b>3.1 Historie společnosti .....</b>                                 | <b>33</b> |
| <b>3.2 Předmět podnikání.....</b>                                     | <b>34</b> |
| <b>3.3 Organizační struktura .....</b>                                | <b>35</b> |
| <b>3.4 Situace na trhu a základní strategie společnosti .....</b>     | <b>36</b> |
| <b>4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE .....</b>                               | <b>37</b> |
| <b>4.1 Strategická analýza podniku.....</b>                           | <b>37</b> |
| 4.1.1 Analýza obecného okolí .....                                    | 37        |
| 4.1.2 Analýza oborového okolí .....                                   | 42        |
| <b>4.2 Finanční analýza společnosti BOTAS a.s.....</b>                | <b>44</b> |
| 4.2.1 Analýza absolutních ukazatelů .....                             | 44        |
| 4.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů .....                             | 58        |
| 4.2.3 Analýza poměrových ukazatelů .....                              | 60        |
| 4.2.4 Analýza soustav ukazatelů .....                                 | 71        |



|  |               |
|--|---------------|
| <b>5 SYNTÉZA VÝSLEDKŮ ANALÝZY A NÁVRHY NA ŘEŠENÍ PROBLÉMOVÝCH OBLASTÍ.....</b> | <b>76</b>     |
| <b>5.1 Syntéza výsledků analýzy .....</b>                                      | <b>76</b>     |
| <b>5.2 Návrhy na řešení problémových oblastí .....</b>                         | <b>80</b>     |
| 5.2.1 Zavedení skonta.....   | 82            |
| 5.2.2 Využití faktoringu .....   | 87            |
| <br><b>ZÁVĚR .....</b>   | <br><b>92</b> |
| <br><b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>  | <br><b>94</b> |
| <br><b>SEZNAM TABULEK.....</b>   | <br><b>98</b> |
| <br><b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>  | <br><b>99</b> |
| <br><b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>  | <br><b>99</b> |
| <br><b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>  | <br><b>99</b> |

## ÚVOD

Za základní cíl podnikání se obecně považuje zvyšování tržní hodnoty podniku, resp. maximalizace hodnoty majetku vlastníka podniku. Podmínkou pro dosažení daného cíle je produktivní využití jak vlastního, tak i cizího kapitálu. Kapitál je základní hnací silou podnikání. Podnik můžeme chápat jako stroj na peníze, kde se kapitál vložený podnikatelem postupně transformuje na různá aktiva v rámci procesu výroby, až do podoby inkasovaných peněz za poskytnuté výrobky nebo služby.<sup>1</sup>

Základní finanční cíl podniku vychází ze základního cíle podnikání a přispívá k jeho dosažení. Jedná se o dlouhodobou maximalizaci tržní hodnoty podniku během delšího časového období. Dílčími finančními cíli v podniku jsou:

- udržení trvalé platební schopnosti a dlouhodobé likvidity podniku,
- udržet dostatečně vysoký výsledek hospodaření a rentabilitu vlastního kapitálu.<sup>2</sup>

Podnikem stanovené finanční cíle jsou základem pro formulaci ostatních dílčích cílů podniku. Podoba těchto finančních cílů závisí na zvoleném oboru podnikání, situaci na trhu, geografickém umístění podniku, zvolené právní formě a na mnohých dalších faktorech a jejich změnách.<sup>3</sup>

Podniky v současné době fungují ve velmi turbulentním prostředí. V prohlubující se globalizaci je čím dál obtížnější obstát v tak rozvinutém konkurenčním prostředí. Aby bylo možné splnit vytyčené cíle, zvýšila se úloha finančního řízení v celkovém řízení podniku. Jedním z nejdůležitějších nástrojů finančního řízení je finanční analýza. Využívá se především k celkovému posouzení současné finanční a ekonomické situace společnosti.

---

<sup>1</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2001. Str. 1.

<sup>2</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 5-6.

<sup>3</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 5-6.

Finanční analýza pomáhá odhalit nejen silné stránky v hospodaření podniku, ale poukazuje také na slabiny ve finančním hospodaření. Základním zdrojem pro její zpracování jsou účetní výkazy.

Na základě výsledků finanční analýzy je obvykle stanovena strategie pro plánování peněžních příjmů a výdajů, dále také opatření a návrhy vedoucí ke zlepšení současného stavu.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> SKALIČKOVÁ, J. *Co je finanční analýza a k čemu je dobrá?*. [online]. Převzato 5. 1. 2010.

# 1 VYMEZENÍ CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Základním cílem diplomové práce je zhodnocení finanční situace podniku na základě vybraných metod finanční analýzy a navržení opatření na zlepšení v problémových oblastech.

Z hlavního cíle lze vyvodit cíle dílčí.

Prvním dílčím cílem práce je formulace teoretického rámce pro oblast finanční analýzy.

Druhým dílčím cílem je charakteristika společnosti BOTAS a.s. a zhodnocení její současné situace pomocí strategické a finanční analýzy.

Třetím dílčím cílem je aplikace vybraných metod finanční analýzy na účetní data společnosti BOTAS a.s. za období 2003 – 2008:

- Analýza absolutních ukazatelů bude zahrnovat horizontální a vertikální analýzu rozvahy a výkazu zisku a ztráty, dále také analýzu cash flow.
- Analýza rozdílových ukazatelů, jejichž hlavním představitelem je čistý pracovní kapitál.
- Analýza poměrových ukazatelů, mezi které se řadí ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a také provozní ukazatele.
- Analýza soustav poměrových ukazatelů. Bonitní modely budou zastoupeny výpočtem Indikátoru bonity, bankrotní modely Altmanovým indexem a Indexem IN 01.

Čtvrtým dílčím cílem je nalezení silných a slabých stránek finančního hospodaření podniku na základě výsledků z provedené finanční analýzy.

Posledním dílčím cílem je formulace návrhů na zlepšení v problémových oblastech finanční situace podniku.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

### 2.1 Finanční analýza

Finanční analýza je velmi významnou součástí finančního řízení podniku. V literatuře můžeme najít řadu různých definic, které popisují pojem finanční analýza. Nelze určit, zda je některá z nich více či méně správná. S jistotou se dá ale finanční analýza definovat jako systematický rozbor údajů, získaných především z účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow).

#### 2.1.1 Pojetí a cíle finanční analýzy

Finanční analýza umožňuje především hodnocení finanční minulosti a současnosti podniku. Hlavním cílem finanční analýzy je dojít k určitým závěrům o ekonomické a finanční situaci podniku a na základě těchto závěrů připravit podklady pro kvalitní rozhodování managementu o budoucím fungování podniku. Mezi rozhodováním managementu a účetnictvím v podniku existuje úzká spojitost.

Různé skupiny uživatelů účetních výkazů mají odlišné informační potřeby. Lze však odvodit pravidlo, že všechny tyto skupiny mají zájem na sledování:

- výnosnosti (rentability) podniku, tzn. schopnosti zajistit přiměřený zisk z vloženého kapitálu,
- platební schopnosti (likvidity) podniku, tzn. schopnosti podniku uspokojit své splatné finanční závazky,
- hospodářské a finanční stability (dlouhodobé solventnosti), tzn. schopnosti podniku dlouhodobě zabezpečit své finanční závazky a dlouhodobě dosahovat přiměřené výnosnosti.<sup>5</sup>

Pro provedení rozboru úrovně výnosnosti, platební schopnosti a hospodářské a finanční stability jsou data z účetních výkazů nezbytnou podmínkou. Je však třeba brát v úvahu také vliv činitelů, který se v účetních výkazech přímo neprojeví. Může se jednat o kvalifikaci, celkové zkušenosti a schopnosti vedení podniku, konkurenční schopnost

---

<sup>5</sup> GRÜNWALD, R. a HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2007. Str. 67.

podniku a jeho postavení na trhu. Jako obecná zásada tedy platí, že výsledky rozboru účetních výkazů nelze přijímat bez výhrad, ale slouží spíše jako základ pro přijímání rozhodnutí.<sup>6</sup>

### 2.1.2 Uživatelé finanční analýzy

Výsledky finanční analýzy neslouží pouze jako podpora pro rozhodování managementu, ale jsou předmětem zájmu mnoha dalších subjektů, které s podnikem přicházejí do kontaktu. Uživateli informací z finanční analýzy jsou především následující subjekty:<sup>7</sup>

- manažeři
  - využívají tyto informace pro dlouhodobé i operativní finanční řízení podniku,
  - mají možnost sledovat zpětnou vazbu mezi svým rozhodnutím a jeho praktickým důsledkem,
  - mají informace pro správné rozhodnutí při získávání peněžních prostředků, zajištění optimální kapitálové struktury, výběru vhodných investic, alokaci volných peněžních prostředků, rozdělování disponibilního zisku, atd.,
- investoři
  - využívají tyto informace jako podklad pro rozhodování o budoucích investicích, soustředí se na míru rizika a míru výnosnosti jimi vloženého kapitálu,
  - uplatňují tyto informace jako kontrolní hledisko vůči podnikům, jejichž akcie vlastní, zajímají se o stabilitu podniku, likviditu, disponibilní zisk a výši dividend, dále také o to, zda záměry manažerů zajišťují rozvoj podniku,
- banky a jiní věřitelé
  - žádají tyto informace jako podklady pro rozhodnutí o poskytnutí úvěru, jeho výše a podmínek – posuzuje se bonita dlužníka (rentabilita, likvidita),

---

<sup>6</sup> GRÜNWALD, R. a HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2007. Str. 67.

<sup>7</sup> GRÜNWALD, R. a HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2007. Str. 27.

- obchodní partneři (odběratelé a dodavatelé)
  - dodavatelé požadují informace o schopnosti podniku hradit splatné závazky,
  - odběratelé požadují jistotu, že podnik dostojí svým závazkům,
- zaměstnanci
  - mají zájem o prosperitu podniku z důvodu zachování pracovních míst a mzdových podmínek,
- stát
  - žádá tyto informace z důvodu plnění daňových povinností, z důvodu kontroly podniků se státní účastí, z důvodu tvorby statistik,
- konkurenti
  - zajímají se o tyto informace za účelem srovnání vlastního podniku s konkurencí, jedná se především o rentabilitu, ziskovou marži, cenovou politiku, atd.,
- veřejnost
  - burzovní makléři pro rozhodování o obchodech s cennými papíry,
  - analytici a daňoví poradci pro určení nedostatků a doporučení ke zlepšení současného stavu.
  - odborové svazy, univerzity, novináři.

### 2.1.3 Vstupní data finanční analýzy

Pro zpracování finanční analýzy je potřeba velké množství dat z různých informačních zdrojů. Tato data můžeme rozdělit do tří základních skupin:<sup>8</sup>

- 1) Účetní data čerpaná z podniku z:
  - účetních výkazů, tzn. z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, cash flow, a dále z příloh k účetní závěrce,
  - vnitropodnikového účetnictví a controllingu,
  - výročních zpráv, údajů o vývoji a stavu zakázek, zpráv o strategii podniku, plánových propočtů, průzkumů trhů a jiných již v minulosti provedených analýz.

---

<sup>8</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 13.

2) Ostatní data o podniku, např.:

- podnikové statistiky, týkající se poptávky, výroby, prodeje, mezd, aj.,
- vnitřní směrnice, zprávy vedoucích pracovníků,
- zprávy auditorů.

3) Externí data, jejichž zdrojem jsou:

- internet, který v současnosti představuje nejdůležitější externí zdroj,
- údaje státní statistiky a dalších státních organizací,
- údaje z odborného tisku a burzovní zpravodajství,
- prognózy ekonomických poradců a odhady analytiků.

Jaké zdroje vstupních dat budou vybrány, závisí na konkrétním účelu finanční analýzy. Obecně nejpoužívanějším zdrojem jsou účetní výkazy roční účetní závěrky, tedy rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow.

### 1) Rozvaha

Rozvaha je výkaz, který zachycuje majetek podniku na straně jedné a zdroje jeho financování na straně druhé. Je vždy sestavována k určitému časovému okamžiku, nejčastěji k poslednímu dni účetního období. Základní členění aktiv a pasiv je uvedeno na následujícím obrázku č. 1.

| AKTIVA CELKEM (A+B+C+D) |      |                                       | PASIVA CELKEM (A+B+C) |      |   |
|-------------------------|------|---------------------------------------|-----------------------|------|---|
| A.                      |      | Pohledávky za upsaný základní kapitál | A.                    |      | Vlastní kapitál                                     |
| B.                      |      | Dlouhodobý majetek                    | A.                    | I.   | Základní kapitál                                    |
| B.                      | I.   | Dlouhodobý nehmotný majetek           | A.                    | II.  | Kapitálové fondy                                    |
| B.                      | II.  | Dlouhodobý hmotný majetek             | A.                    | III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy    |
| B.                      | III. | Dlouhodobý finanční majetek           | A.                    | IV.  | Výsledek hospodářství minulých let                  |
| C.                      |      | Oběžná aktiva                         | A.                    | V.   | Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-) |
| C.                      | I.   | Zásoby                                | B.                    |      | Cizí zdroje   |
| C.                      | II.  | Dlouhodobé pohledávky                 | B.                    | I.   | Rezervy   |
| C.                      | III. | Krátkodobé pohledávky                 | B.                    | II.  | Dlouhodobé závazky                                  |
| C.                      | IV.  | Krátkodobý finanční majetek           | B.                    | III. | Krátkodobé závazky                                  |
| D.                      |      | Časové rozlišení                      | B.                    | IV.  | Bankovní úvěry a výpomoci                           |
|                         |      |                                       | C.                    |      | Časové rozlišení                                    |

Obrázek č. 1 - Základní členění aktiv a pasiv v rozvaze



Členění aktiv na dlouhodobý majetek a oběžný majetek respektuje jejich postavení v reprodukčním procesu. Stálá aktiva si zachovávají svou podobu v průběhu několika reprodukčních cyklů, odepisují se a tím postupně přenášejí svou hodnotu do produkce. Oběžná aktiva mění svou podobu několikrát v průběhu reprodukčního cyklu a do spotřeby přechází jednorázově.<sup>9</sup>

V členění pasiv je základním kriteriem jejich vlastnictví. Vlastní kapitál představuje vlastní zdroje, které byly do podnikání vloženy, nebo byly vytvořeny vlastní hospodářskou činností podniku. Cizí zdroje mají závazkový charakter vůči ostatním subjektům.<sup>10</sup>

## **2) Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty upřesňuje, které náklady a výnosy se podílely na tvorbě výsledku hospodaření. Právě výsledek hospodaření je následně jako jediný údaj zobrazen v rozvaze. Ve výkazu jsou zachyceny transakce, které podnik v daném období uskutečnil, bez ohledu na to, zda v daném období došlo k příjmu nebo výdaji.

Výnosy podniku se člení na:

- provozní výnosy (tržby za prodej zboží, tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu,...),
- finanční výnosy (tržby z prodeje cenných papírů a podílů, výnosy z dlouhodobého a krátkodobého finančního majetku, výnosové úroky,...),
- mimořádné výnosy.

Náklady podniku se člení na:

- provozní náklady (náklady spojené se získáním provozních výnosů),
- finanční náklady (náklady spojené se získáním finančních výnosů),
- mimořádné náklady (náklady spojené se získáním mimořádných výnosů).

---

<sup>9</sup> GRÜNWARD, R. a HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2007. Str. 35.

<sup>10</sup> GRÜNWARD, R. a HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2007. Str. 38.

### 3) Cash flow

Často se stává, že podnik vykazuje vysoké tržby a zisk, ale jeho stav peněžních prostředků může být velmi nízký. Příčinou tohoto jevu bývá obvykle obsahový a časový nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy. Vedle sledování majetkové a finanční struktury podniku je třeba věnovat pozornost také pohybu peněžních prostředků. To nám umožňuje výkaz cash flow (přehled o peněžních tocích).

Přehled o peněžních tocích obsahuje následující položky:<sup>11</sup>

- stav peněžních prostředků na začátku období,
- peněžní toky z provozní činnosti,
- peněžní toky z investiční činnosti,
- peněžní toky z finanční činnosti,
- stav peněžních prostředků na konci období.

Pro účely finanční analýzy je nejdůležitější položkou provozní cash flow, které se používá jako měřítko výkonnosti podniku.

#### 2.1.4 Metody finanční analýzy

Metody používané ve finanční analýze se dají rozdělit do dvou základních skupin. První skupinu tvoří metody, které využívají elementární matematiku, druhá skupina je tvořena metodami založenými na složitějších matematických postupech.

##### 1) Elementární metody finanční analýzy<sup>12</sup>

- Analýza absolutních ukazatelů (tokových i stavových):
  - horizontální analýza (analýza trendů),
  - vertikální analýza (procentní rozbor).
- Analýza rozdílových ukazatelů (čistý pracovní kapitál).

---

<sup>11</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 17.

<sup>12</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2001. Str. 8-9.

➤ Analýza poměrových ukazatelů:

- rentability,
- aktivity,
- likvidity,
- zadluženosti,
- provozní činnosti,
- kapitálového trhu,
- cash flow.

➤ Analýza soustav ukazatelů:

- pyramidové rozklady,
- predikční modely.

2) Vyšší metody finanční analýzy se člení na:

- matematicko-statistické metody (např. bodové odhady, empirické distribuční funkce, korelační koeficienty, regresní modelování, faktorová analýza, diskriminační analýza),
- nestatistické metody (např. fuzzy množiny, expertní systémy, gnostická teorie neurčitých dat).

Nejčastěji se používají elementární metody finanční analýzy. Jsou poměrně jednoduché a umožňují interpretovat i složitější jevy. Někdy však využití těchto metod není dostačující a je nutné využít i vyšší metody finanční analýzy.

## 2.2 Charakteristika elementárních metod finanční analýzy

Elementární metody se v dnešní době řadí k nejrozšířenějším a nepoužívanějším metodám finanční analýzy. V této kapitole se budu věnovat především charakteristice, způsobům výpočtu a vyhodnocování jednotlivých elementárních metod.

### 2.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Při analýze absolutních ukazatelů se využívá přímo údajů obsažených v účetních výkazech. Sledují se jednak změny absolutních hodnot ukazatelů v čase, ale také jejich procentní (relativní) změna. Konkrétně se jedná o horizontální a vertikální analýzu.

#### 1) Horizontální analýza (analýza trendů)

V rámci horizontální analýzy porovnáváme změny ukazatelů v časové řadě. Potřebná data jsou obsažena přímo v účetních výkazech. Zabýváme se změnami jak absolutních hodnot, tak procentuálními změnami jednotlivých položek výkazů. Způsob výpočtu změn absolutních hodnot i procentuálních změn je uveden v tabulce č. 1.

|                      | Absolutní změna                 | Změna v %   |
|----------------------|---------------------------------|---|
| Horizontální analýza | $položka t_n - položka t_{n-1}$ | $\frac{položka t_n - položka t_{n-1}}{položka t_{n-1}} \cdot 100$ |

Tabulka č. 1 - Vzorce pro výpočet absolutních a relativních změn<sup>13</sup>

#### 2) Vertikální analýza (procentní analýza komponent)

Při vertikální analýze posuzujeme strukturu aktiv a pasiv firmy. Majetková struktura zkoumá, jaký je druh a vzájemný vztah majetku. Obvykle se analyzují dvě základní složky, a to dlouhodobá a oběžná aktiva. Z kapitálové struktury lze vyčíst, kdo je vlastníkem majetku firmy, neboli z jakých zdrojů byl majetek pořízen. Jako základ pro procentní vyjádření se obvykle berou celková aktiva a celková pasiva.

V případě vertikální analýzy výkazu zisků a ztrát se vyjadřují jednotlivé položky jako procentní podíly jedné z těchto položek. Za základ pro procentní vyjádření se obvykle považuje velikost tržeb (=100%).<sup>14</sup>

<sup>13</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2001. Str. 16.

### 2.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele se označují také jako fondy finančních prostředků. Jedná se o rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a souhrnem určitých položek krátkodobých pasiv. Zpravidla se používají tři základní ukazatele, a to čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžní majetek.

#### 1) Čistý pracovní kapitál

Je nejčastěji používaným ukazatelem. Pokud je jeho hodnota v podniku kladná, jedná se o signál finanční stability podniku. Čistý pracovní kapitál je relativně volný kapitál, který se používá k financování běžné činnosti. Dá se říci, že právě čistým pracovním kapitálem by podnik měl financovat trvalou a kolísající část oběžných aktiv.<sup>15</sup>

Čistý pracovní kapitál lze vypočítat dvěma způsoby, a to manažerským a investorským. Konkrétní vzorce pro výpočet jsou uvedeny v tabulce č. 2.

| Název ukazatele           | Vzorec pro výpočet  |
|---------------------------|---|
| ČPK – manažerský přístup  | $\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$ |
| ČPK – investorský přístup | $\text{ČPK} = \text{dlouhodobá pasiva} - \text{stálá aktiva}$   |

Tabulka č. 2 – Vzorce pro výpočet ČPK<sup>16</sup>

#### 2) Čisté pohotové prostředky (čistý peněžní finanční fond)

Pro sledování okamžité likvidity se používá ukazatel čisté pohotové prostředky. Vzorec pro výpočet je uveden v tabulce č. 3.

| Název ukazatele           | Vzorec pro výpočet   |
|---------------------------|--|
| Čisté pohotové prostředky | $\text{ČPP} = \text{pohotové fin. prostředky} - \text{krátkodobé závazky}$ |

Tabulka č. 3 - Vzorec pro výpočet ČPP<sup>17</sup>

<sup>14</sup> SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy. 2001. Str. 26.

<sup>15</sup> KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. 2006. Str. 29.

<sup>16</sup> KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. 2006. Str. 28.

<sup>17</sup> KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. 2006. Str. 29.

Pokud jsou do položky pohotové finanční prostředky zahrnuty pouze hotovost a peníze na bankovních účtech, jedná se o nejvyšší stupeň likvidity. Tento ukazatel je však snadno ovlivnitelný přesunem plateb k okamžiku zjišťování likvidity.<sup>18</sup>

### 3) Čistý peněžní majetek (čistý peněžně - pohledávkový finanční fond)

Tento rozdílový ukazatel představuje střední cestu mezi čistým pracovním kapitálem a čistými pohotovými prostředky. Z oběžných aktiv se vylučují zásoby a mnohdy také nelikvidní pohledávky.<sup>19</sup> Vzorec pro výpočet je uveden v tabulce č. 4.

| Název ukazatele       | Vzorec pro výpočet  |
|-----------------------|---|
| Čistý peněžní majetek | $\text{ČPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{krátkodobé závazky}$ |

Tabulka č. 4 - Vzorec pro výpočet ČPM<sup>20</sup>

#### 2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou nejrozšířenější technikou rozboru účetních výkazů. Charakterizují vzájemný vztah mezi ukazateli pomocí jejich podílu. Umožňují rychle získat přehled o základních finančních charakteristikách podniku. Poměrové ukazatele se používají v tak rozsáhlém měřítku zejména proto, že:<sup>21</sup>

- umožňují provedení analýzy časového vývoje finanční situace podniku,
- umožňují provedení prostorové analýzy (porovnání několika podobných firem navzájem),
- je možné použít je jako vstupní data matematických modelů, které umožňují popsat závislost mezi jevy, klasifikovat stavy, hodnotit rizika a předvídat budoucí vývoj.

Poměrové ukazatele se obvykle sdružují do skupin, přičemž každá skupina se váže ke konkrétní oblasti hospodaření podniku. Většinou se uvádí 5 základních skupin poměrových ukazatelů, ale jejich počet a obsah není standardizován.

<sup>18</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2001. Str. 38.

<sup>19</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2001. Str. 38.

<sup>20</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 30.

<sup>21</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2001. Str. 61.

### 1) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vyjadřují ziskovost, výnosnost. Poměrují zisk s jinými veličinami, které vyjadřují vynaložené prostředky na dosažení tohoto výsledku hospodaření. Ukazatele rentability zahrnují vliv likvidity, řízení dluhu a řízení aktiv. Vyjadřují, jak je v podniku zhodnocován vázaný kapitál. Velmi významné jsou tyto ukazatele pro investory, kteří jejich prostřednictvím zjišťují, jak jsou uspokojovány jejich zájmy.

Ukazatelů rentability můžeme v literatuře najít velmi mnoho. V tabulce č. 5 jsou uvedeny vzorce pro výpočet několika nejpoužívanějších z nich.

| Název ukazatele                                      | Vzorec pro výpočet  |
|--|---|
| Ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI)        | $ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}} \cdot 100$   |
| Ukazatel rentability celkových vložených aktiv (ROA) | $ROA = \frac{EAT}{\text{celková aktiva}} \cdot 100$   |
| Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)        | $ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100$  |
| Ukazatel rentability tržeb (ROS)                     | $ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \cdot 100$  |
| Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE)      | $ROCE = \frac{EAT + \text{nákladové úroky}}{\text{vl. kapitál} + \text{dl. závazky}} \cdot 100$ |

Tabulka č. 5 - Vzorce pro výpočet ukazatelů rentability<sup>22</sup>

Ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI) patří k nejdůležitějším ukazatelům. Hodnotí se jím hrubá finanční výkonnost podniku. Protože nebere v úvahu daň z příjmů ani nákladové úroky, je vhodný pro srovnávání různě zdaněných a různě zadlužených podniků. Pokud je tento ukazatel větší než 15%, jedná se o velmi dobrou hodnotu, pokud se pohybuje mezi 12 – 15 %, jedná se o dobrou hodnotu.<sup>23</sup>

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) slouží k tomu, aby vlastníci a investoři zjistili, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos. ROE vyjadřuje míru zisku, která připadá na jednotku investovaného vlastního kapitálu. Velikost tohoto ukazatele by měla být větší než ziskovost celkových aktiv (ROA) a měla by přesahovat průměrné úročení dlouhodobého vkladu.

<sup>22</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 60-61.

<sup>23</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 61.

Ukazatel rentability celkových vložených aktiv (ROA) poměřuje čistý zisk s celkovými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány.<sup>24</sup> Pro hodnocení ROA je nutné srovnání s oborovým průměrem.

Ukazatel rentability tržeb (ROS) charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Tržní úspěšnost je podmíněna mnoha faktory, velký vliv hrají marketingová strategie, cenová politika, reklama, atd. Tento ukazatel se srovnává s oborovým průměrem. Obecně platí, že čím je jeho hodnota vyšší, tím lépe.

Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE) se používá k vyjádření významu dlouhodobého investování. Tento ukazatel se opět srovnává s oborovým průměrem a platí, že čím je jeho hodnota vyšší, tím lépe.

## 2) Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud jich má víc, než je účelné, vznikají zbytečné náklady a snižuje se tak zisk. Pokud je jich málo, přichází podnik o potenciální tržby. Obvykle se vyjadřují jako obratovost aktiv, nebo jako doba obratu aktiv. Vzorce pro výpočet nejpoužívanějších ukazatelů aktivity jsou uvedeny v tabulce č. 6.

| Název ukazatele              | Vzorec pro výpočet  |
|------------------------------|---|
| Obrat celkových aktiv (OCA)  | $OCA = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$                  |
| Obrat stálých aktiv (OSA)    | $OSA = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$                    |
| Obrat zásob (OZ)             | $OZ = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$                           |
| Doba obratu zásob (DOZ)      | $DOZ = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}$                    |
| Doba obratu pohledávek (DOP) | $DOP = \frac{\text{pohledávky z obch. vztahů}}{\text{denní tržby}}$ |
| Doba obratu závazků (DOZáv)  | $DOZáv = \frac{\text{závazky z obch. vztahů}}{\text{denní tržby}}$  |

Tabulka č. 6 - Vzorce pro výpočet ukazatelů aktivity<sup>25</sup>

<sup>24</sup> SOLAŘ, J. a BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 2006. Str. 53.

<sup>25</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 58-59.



Obrat celkových aktiv udává, kolikrát se aktiva obrátí za daný časový interval. Dobré hodnoty jsou mezi 1,6 – 2,9. Pokud je počet obrátek za rok menší než 1,5, měl by podnik prověřit, zda je možné některá aktiva zredukovat. Pokud je hodnota větší než 3, má podnik nedostatek aktiv.<sup>26</sup>

Obrat stálých aktiv má význam při rozhodování o tom, zda pořídit další investiční majetek či nikoliv.<sup>27</sup> Hodnota obratu stálých aktiv by měla být vyšší než hodnota obratu celkových aktiv. Je však nutné tento ukazatel srovnat s oborovým průměrem.

Obrat zásob udává, kolikrát jsou v průběhu roku položky zásob prodány a znovu uskladněny. Je nutné srovnání tohoto ukazatele s oborovým průměrem. Pokud je hodnota nižší, má podnik přebytečné zásoby s nízkou nebo nulovou výnosností.

Doba obratu zásob ukazuje, kolik dnů jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Tento ukazatel by měl mít co nejnižší hodnotu.

Doba obratu pohledávek udává počet dnů od okamžiku prodeje na obchodní úvěr do okamžiku inkasa platby od zákazníků. Tím, že podnik poskytuje obchodní úvěr, se sám připravuje o peněžní prostředky. Z tohoto důvodu je nutné věnovat této oblasti značnou pozornost. Hodnota tohoto ukazatele se srovnává s dobou splatnosti faktur a také s oborovým průměrem. Čím je však hodnota nižší, tím lépe.

Doba obratu závazků určuje, kolik dní uplyne mezi nákupem zásob a jejich úhradou. Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než doba obratu pohledávek, jelikož pak podnik čerpá levný obchodní úvěr.

### **3) Provozní ukazatele**

Provozní ukazatele jsou zaměřeny dovnitř podniku a uplatňují se tedy především ve vnitřním řízení. Umožňují managementu sledovat vývoj základních aktivit v podniku.

---

<sup>26</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 58.

<sup>27</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2001. Str. 67.

Provozní ukazatele se opírají o tokové veličiny (zejména náklady), což má za následek hospodárné vynakládání nákladů.<sup>28</sup>

Těchto ukazatelů opět existuje nepřeberné množství. Já jsem se rozhodla pro tři provozní ukazatele, které mají podle mého názoru dobrou vypovídací schopnost a jsou srozumitelné. Vzorce pro jejich výpočet jsou uvedeny v tabulce č. 7.

| Název ukazatele                       | Vzorec pro výpočet   |
|---------------------------------------|--|
| <b>Produktivita z výkonů</b>          | $\text{produktivita z výkonů} = \frac{\text{výkony}}{\text{počet zaměstnanců}}$      |
| <b>Produktivita z přidané hodnoty</b> | $\text{produktivita z PH} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}$ |
| <b>Průměrná mzda</b>                  | $\text{průměrná mzda} = \frac{\text{mzdové náklady}}{\text{počet zaměstnanců}}$      |

Tabulka č. 7 - Vzorce pro výpočet provozních ukazatelů<sup>29</sup>

Produktivita z výkonů udává, jak vysoké byly výkony na zaměstnance v uplynulém období. Tento ukazatel však jde ovlivnit prodejem pod náklady na úkor zisku, nebo snížením počtu zaměstnanců v případě využití outsourcingu.<sup>30</sup>

Produktivita z přidané hodnoty měří hodnotu přidané hodnoty na zaměstnance (kolik podniku přinese jeden zaměstnanec). Tento ukazatel je objektivnější, jelikož se do přidané hodnoty nezapočítává externě nakoupený materiál, dodávky či služby. Jeho hodnota by měla být co nejvyšší.

#### 4) Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity se zaměřují na schopnost podniku dostát svým závazkům. Likviditu můžeme definovat jako souhrn všech likvidních prostředků, které má podnik k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. Ukazatele likvidity porovnávají „čím je možné platit“ s tím, „co je nutné zaplatit“. Likvidita také zajišťuje budoucí platební schopnost podniku.<sup>31</sup>

<sup>28</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2001. Str. 78.

<sup>29</sup> SOLAŘ, J. a BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 2006. Str. 89-90.

<sup>30</sup> SOLAŘ, J. a BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 2006. Str. 90.

<sup>31</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 53.

Obvykle se rozlišují tři stupně likvidity, podle likvidnosti položek aktiv dosazovaných do vzorců pro výpočet. Jedná se o likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou. Vzorce pro výpočet těchto ukazatelů likvidity jsou uvedeny v tabulce č. 8.

| Název ukazatele    | Vzorec pro výpočet   |
|--------------------|--|
| Běžná likvidita    | $BL = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$                 |
| Pohotová likvidita | $PL = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$ |
| Okamžitá likvidita | $PL = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$   |

Tabulka č. 8 - Vzorce pro výpočet ukazatelů likvidity<sup>32</sup>

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně) udává, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky. Pokud má podnik nevhodnou strukturu oběžných aktiv, může se snadno ocitnout v obtížné finanční situaci. Standardní hodnota tohoto ukazatele u finančně zdravých firem je 2 – 3. Postačující je i hodnota 1,0 – 2,0. Pokud hodnota běžné likvidity klesne pod 1, znamená to, že podnik nemá dostatek pohotových zdrojů.<sup>33</sup>

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně) se snaží odstranit nevýhody běžné likvidity, a proto ze svého výpočtu vylučuje zásoby. Doporučené hodnoty jsou 1 – 1,5.<sup>34</sup> Pokud je tento ukazatel menší než 1, znamená to, že podnik nebude schopen uhradit své splatné závazky bez prodeje zásob.

Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně) měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Doporučené hodnoty jsou 0,2 – 0,5.<sup>35</sup>

## 5) Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem. Zadluženost není pouze negativním faktorem, naopak může její růst přispět k růstu

<sup>32</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 53.

<sup>33</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 53.

<sup>34</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 53.

<sup>35</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 53.

rentability vlivem působení finanční páky a tím i k růstu tržní hodnoty firmy. Zvyšuje se však riziko finanční nestability.<sup>36</sup>

Tyto ukazatele zajímají zejména investory a poskytovatele úvěrů. Vzorce pro výpočet ukazatelů zadluženosti jsou uvedeny v tabulce č. 9.

| Název ukazatele            | Vzorec pro výpočet  |
|----------------------------|---|
| Celková zadluženost        | $CZ = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \cdot 100$                                 |
| Koeficient samofinancování | $KS = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \cdot 100$                             |
| Doba splácení dluhů        | $DSD = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{provozní cash flow}}$ |
| Úrokové krytí              | $ÚK = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$  |

Tabulka č. 9 - Vzorce pro výpočet ukazatelů zadluženosti<sup>37</sup>

Ukazatel celkové zadluženosti se nazývá také jako ukazatel věřitelského rizika. Věřitelé preferují nízkou zadluženost, oproti tomu vlastníci potřebují větší finanční páku, aby znásobili svoje zisky. Doporučuje se udržovat poměr vlastních a cizích zdrojů 50:50, nebo 60:40 (40:60).<sup>38</sup> Pokud je tento ukazatel větší než 50%, věřitelé vždy váhají, zda poskytnou úvěr, a pokud ano, zpravidla požadují větší úrok.

Koeficient samofinancování udává, do jaké míry jsou aktiva financována vlastním kapitálem. Vyjadřuje finanční nezávislost firmy. Je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti.

Doba splácení dluhů vyjadřuje, po kolika letech by byl podnik schopen při stávající výkonnosti splatit své dluhy. Finančně zdravé podniky dosahují hodnoty menší než 3 roky, průměrná úroveň v průmyslu se uvádí 4 roky.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2001. Str. 69.

<sup>37</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 54-56.

<sup>38</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2001. Str. 70.

<sup>39</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 56.

Ukazatel úrokového krytí informuje, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Pokud je ukazatel roven 1, znamená to, že na zaplacení úroků je třeba celého zisku. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 3 a více.<sup>40</sup>

#### **2.2.4 Analýza soustav ukazatelů**

Finanční a ekonomickou situaci lze charakterizovat pomocí značného počtu poměrových a rozdílových ukazatelů. Nevýhodou je, že se tyto jednotlivé ukazatele vztahují pouze k určité oblasti firmy a mají tedy omezenou vypovídací schopnost. K posouzení celkové situace podniku se proto používají soustavy ukazatelů.

Rozlišují se dva základní přístupy při tvorbě soustav ukazatelů:<sup>41</sup>

- soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů (např. pyramidové soustavy),
- účelové výběry ukazatelů, jejichž cílem je sestavit takové výběry ukazatelů, které kvalitně diagnostikují finanční situaci firmy. Podle účelu se člení na:
  - bonitní (diagnostické modely), které se pomocí jednoho ukazatele snaží vyjádřit finanční situaci podniku. Mezi nejpoužívanější bonitní modely se řadí QUICK Test, Tamariho model a Indikátor bonity,
  - bankrotní (predikční modely), které představují systémy včasného varování. Mezi nejpoužívanější bankrotní modely se řadí Altmanův index finančního zdraví, Indexy IN a Beaverův bankrotní model.

##### **1) Indikátor bonity**

Jedním z bonitních ukazatelů je indikátor bonity. Používá šest vybraných poměrových ukazatelů. Hodnota každého poměrového ukazatele se vynásobí se stanovenou vahou. Následně se tyto vynásobené ukazatele sečtou a tato suma představuje indikátor bonity. V tabulce č. 10 na následující straně jsou uvedeny vzorce pro výpočet indikátoru bonity.

Platí, že čím je hodnota Indikátoru bonity vyšší, tím lepší je finanční a ekonomická situace podniku. Celkové hodnocení finanční situace provedeme podle stupnice uvedené v tabulce č. 11 na následující straně.

---

<sup>40</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 55.

<sup>41</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2001. Str. 101.

| Název ukazatele         | Vzorec pro výpočet   | Váha ukazatele |
|-------------------------|--|----------------|
| X1                      | $X1 = \frac{cash\ flow}{cizí\ zdroje}$   | 1,5            |
| X2                      | $X2 = \frac{celková\ aktiva}{cizí\ zdroje}$  | 0,08           |
| X3                      | $X3 = \frac{zisk\ před\ zdaněním}{celková\ aktiva}$  | 10             |
| X4                      | $X4 = \frac{zisk\ před\ zdaněním}{celkové\ výkony}$  | 5              |
| X5                      | $X5 = \frac{zásoby}{celkové\ výkony}$  | 0,3            |
| X6                      | $X6 = \frac{celkové\ výkony}{celková\ aktiva}$   | 0,1            |
| <b>INDIKÁTOR BONITY</b> | $IB = 1,5 \cdot X1 + 0,08 \cdot X2 + 10 \cdot X3 + 5 \cdot X4 + 0,3 \cdot X5 + 0,1 \cdot X6$ |                |

Tabulka č. 10 - Výpočet Indikátoru bonity<sup>42</sup>

| Extremně špatná | Velmi špatná | Špatná      | Určité problémy | Dobrá      | Velmi dobrá | Extremně dobrá |
|-----------------|--------------|-------------|-----------------|------------|-------------|----------------|
| IB < -2         | -2 ≤ IB < -1 | -1 ≤ IB < 0 | 0 ≤ IB < 1      | 1 ≤ IB < 2 | 2 ≤ IB < 3  | IB ≥ 3         |

Tabulka č. 11 - Stupnice pro hodnocení Indikátoru bonity<sup>43</sup>

## 2) Altmanův index finančního zdraví

Altmanův index je jedním z nejznámějších bankrotních modelů. Někdy bývá nazýván také jako Z score. Pro české podniky je využitelný model z roku 1983. V tabulce č. 12 jsou přehledně uvedeny vzorce potřebné pro výpočet Altmanova indexu.

Čím je hodnota Altmanova indexu vyšší, tím je finanční situace podniku lepší. Hodnocení finanční situace provedeme podle stupnice uvedené v tabulce č. 13.

<sup>42</sup> SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy. 2001. Str. 128.

<sup>43</sup> SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy. 2001. Str. 128.

| Název ukazatele | Vzorec pro výpočet   | Váha ukazatele |
|-----------------|--|----------------|
| X1              | $X1 = \frac{\text{čistý pracovní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$                       | 0,717          |
| X2              | $X2 = \frac{\text{výsledek hospodaření minulých let}}{\text{celková aktiva}}$            | 0,847          |
| X3              | $X3 = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$  | 3,107          |
| X4              | $X4 = \frac{\text{účetní hodnota akcií}}{\text{cizí zdroje}}$                            | 0,420          |
| X5              | $X5 = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{celková aktiva}}$                                | 0,998          |
| ALTMANŮV INDEX  | $Z = 0,717 \cdot X1 + 0,847 \cdot X2 + 3,107 \cdot X3 + 0,420 \cdot X4 + 0,998 \cdot X5$ |                |

Tabulka č. 12 - Výpočet Altmanova indexu<sup>44</sup>

| Přímí kandidáti bankrotu | Určité finanční potíže, nejasný další vývoj | Finančně silný podnik |
|--------------------------|---|-----------------------|
| $Z < 1,2$                | $1,2 < Z < 2,9$                             | $Z > 2,9$             |

Tabulka č. 13 - Stupnice pro hodnocení Altmanova indexu<sup>45</sup>

### 3) Index IN 01

Kvůli kritice Altmanova indexu začali manželé Neumaierovi z VŠE vyvíjet index, který by byl vhodný pro české podniky. První verzí byl index IN 95, který je zaměřen na schopnost podniku dostát svým závazkům. Další verzí byl index IN 99, který akceptuje pohled vlastníka podniku. Následně byl sestaven index IN 01, který spojuje přednosti obou předcházejících modelů. V tabulce č. 14 jsou uvedeny vzorce pro výpočet indexu IN 01.<sup>46</sup>

Hodnocení výsledku indexu IN 01 provedeme podle stupnice uvedené v tabulce č. 15 na následující straně.

<sup>44</sup> SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy. 2001. Str. 129.

<sup>45</sup> SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy. 2001. Str. 129.

<sup>46</sup> NEUMAIEROVÁ, I. a NEUMAIER, I. Výkonnost a tržní hodnota firmy. 2002. Str. 95-99.

| Název ukazatele | Vzorec pro výpočet   | Váha ukazatele |
|-----------------|--|----------------|
| X1              | $X1 = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{cizí zdroje}}$  | 0,13           |
| X2              | $X2 = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$   | 0,04           |
| X3              | $X3 = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$  | 3,92           |
| X4              | $X4 = \frac{\text{výnosy}}{\text{celková aktiva}}$   | 0,21           |
| X5              | $X5 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$ | 0,09           |
| INDEX IN 01     | $IN\ 01 = 0,13 \cdot X1 + 0,04 \cdot X2 + 3,92 \cdot X3 + 0,21 \cdot X4 + 0,09 \cdot X5$         |                |

Tabulka č. 14 – Výpočet indexu IN 01<sup>47</sup>

| Podnik spěje k bankrotu s 86% pravděpodobností | Šedá zóna           | Podnik tvoří hodnotu s pravděpodobností 67% |
|--|---------------------|---|
| IN 01 < 0,75                                   | 0,75 < IN 01 < 1,77 | IN 01 > 1,77                                |

Tabulka č. 15 - Stupnice pro hodnocení indexu IN 01<sup>48</sup>

<sup>47</sup> NEUMAIEROVÁ, I. a NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 2002. Str. 99.

<sup>48</sup> NEUMAIEROVÁ, I. a NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 2002. Str. 99.



### 3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BOTAS A.S.

Společnost BOTAS a.s. (dále jen BOTAS) sídlí na Smetanově ulici ve Skutči. Byla založena zakladatelským plánem ze dne 3. března 1991 jednorázově jedním zakladatelem. Vznikla zápisem do Obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Hradci Králové.

Právní forma společnosti je akciová společnost. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, tvořené:

- předsedou představenstva,
- místopředsedou představenstva,
- členem představenstva.<sup>49</sup>

Jménem společnosti jsou oprávněni jednat navenek a podepisovat za ni předseda nebo místopředseda, případně člen představenstva na základě udělené písemné plné moci představenstvem, nebo prokurista v rozsahu prokury. Na činnost představenstva dohlíží dozorčí rada.<sup>50</sup>

Základní kapitál společnosti je v obchodním rejstříku zapsán ve výši 86 262 540 Kč a je tvořen 205 387 kusy kmenových akcií na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 420 Kč.

#### 3.1 Historie společnosti<sup>51</sup>

Kořeny společnosti BOTAS sahají až do roku 1949, kdy byl založen státní podnik jménem BOTANA se sídlem v Holicích. V roce 1952 bylo jeho sídlo přesunuto do Skutče. Roku 1962 byla zahájena transformace výrobního programu se zaměřením na výrobu sportovní obuvi, prodávané pod značkou Botas. V polovině 70. let byla ukončena výstavba nové výrobní haly ve Skutči a došlo k efektivnímu uplatnění moderních technologií. BOTANA Skuteč byla významným dodavatelem výrobků pro

---

<sup>49</sup> Obchodní rejstřík a sbírka listin. [online]. Převzato 13. 1. 2010.

<sup>50</sup> Obchodní rejstřík a sbírka listin. [online]. Převzato 13. 1. 2010.

<sup>51</sup> Interní materiály společnosti BOTAS a.s.

tuzemský trh, země bývalého východního bloku i pro vyspělé západní státy. K nosným výrobním programům patřila v rámci exportu zejména obuv určená pro lední hokej, krasobruslení a běžecké lyžování.

BOTANA se stala od 31. března 1991 akciovou společností se státní majetkovou účastí a po ukončení kupónové privatizace přešla do vlastnictví jednotlivých akcionářů. Po rozpadu východoevropského trhu, kde bylo realizováno téměř 40% celkového odbytu, byla provedena změna obchodní orientace na západoevropský trh.

Dne 1. ledna 2000 došlo ke změně obchodního jména společnosti na BOTAS a.s. Vlivem tvrdé konkurence vývozců ze zemí Dálného východu došlo postupně k vytlačení exportu do západních zemí a vývoz je v současnosti orientován na Rusko, kde se společnosti otevírají velké možnosti.

### **3.2 Předmět podnikání**

Společnost BOTAS je specializovaným výrobcem zimní sportovní obuvi. V současné době je výroba soustředěna na jediný závod ve Skutči, kde je rovněž umístěno technické zázemí, logistická, odbytová a správní činnost.

Předmětem podnikání společnosti je:

- vývoj, výroba obuvi a jejich komponentů včetně jejich oprav,
- nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- výroba nástrojů,
- podnikání v oblasti nakládání s odpady,
- vyšívání a značení výrobků na textil, useň a další materiály včetně propagačních,
- hostinská činnost,
- silniční motorová doprava.

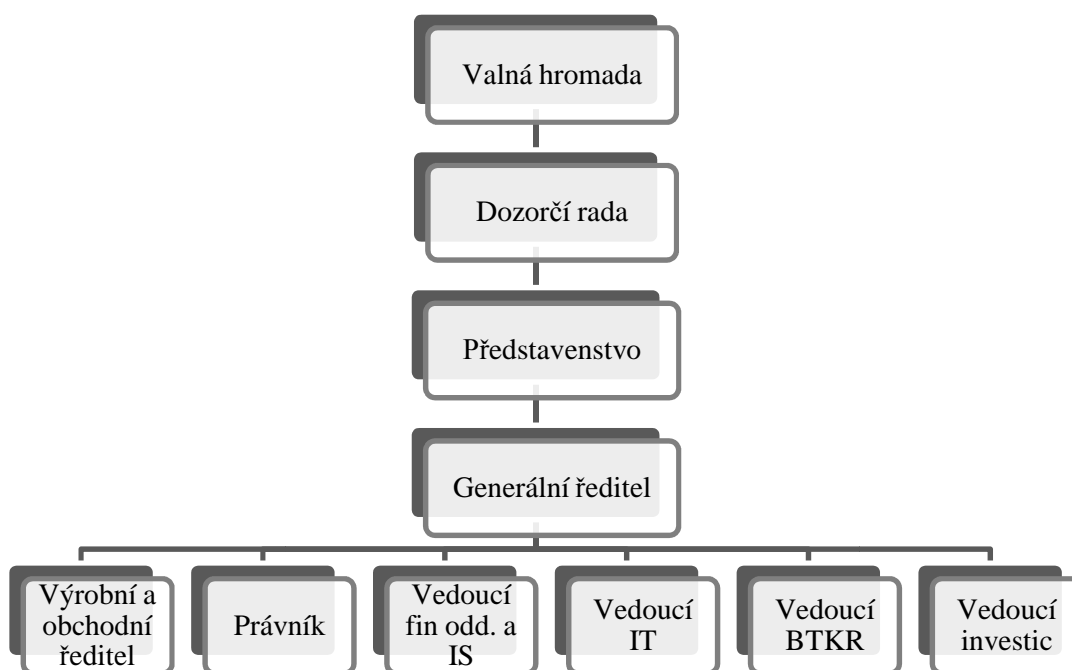
Produkty společnosti BOTAS můžeme rozdělit do dvou základních kategorií. První kategorii tvoří sportovní obuv a další vybavení pro zimní sporty. Druhou kategorií tvoří sportovní obuv a další vybavení pro ostatní sporty a pro volný čas. V tabulce č. 16 je uveden produktový sortiment společnosti.

| Zimní sporty          | Ostatní sporty a volný čas |
|-----------------------|----------------------------|
| Lední hokej           | Retro                      |
| Krasobruslení         | Do města i ven             |
| Běh na lyžích         | Běh                        |
| Lyžařské vázání       | Nohejbal                   |
| Dětské lyže s vázáním | Fotbal                     |
| Doplňky               | Do haly                    |
|                       | In-line                    |
|                       | Doplňky                    |

*Tabulka č. 16 - Produktový sortiment společnosti BOTAS*

### 3.3 Organizační struktura

Ve společnosti BOTAS je vytvořena funkcionální organizační struktura. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada.



*Obrázek č. 2 - Organizační struktura společnosti BOTAS<sup>52</sup>*

V rámci sledovaného období počet zaměstnanců společnosti BOTAS klesal. V roce 2003 společnost evidovala 193 zaměstnanců, poté následoval pokles, a v roce 2008 bylo ve společnosti evidováno 133 zaměstnanců.

<sup>52</sup> Interní materiály společnosti BOTAS a.s.

### 3.4 Situace na trhu a základní strategie společnosti

Při neustále sílící konkurenci výrobců z jihovýchodní Asie, která ovlivňuje jak tuzemský, tak zahraniční trh, je úzká specializace na zimní sportovní obuv nezbytností. Cenově levná výroba těchto producentů, především u letní sportovní obuvi, je založena na velmi levné pracovní síle, nízkých materiálových vstupech, nízkých režijních nákladech a na vysoké produktivitě práce. Pro širokou veřejnost jsou tyto levné výrobky zajímavé, a to i v případě nízké kvality.

Trend výrobní specializace na specifickou a kvalitní produkci tvoří **základní strategii podniku**, která bude dále rozvíjena.

**V rámci tuzemského trhu** v současné době funguje vybavená síť prodejců, kteří zajišťují prodej v jednotlivých regionech.

**Velká část produkce je však exportována** do celého světa. Export zajišťuje mateřská společnost BENAL s.r.o. se sídlem v Praze. Obchodní orientace na východní trhy bude stále více zaměřována na vývoz do Ruska. V tomto regionu se projevuje zvýšená poptávka po zimní sportovní obuvi, a to nejen v důsledku vhodných klimatických podmínek, ale také vlivem tradice značky Botas, která má u ruských spotřebitelů stále výbornou pověst.

Během své existence prošla společnost řadou změn, které vždy přispěly k rozvoji její konkurenceschopnosti. Jejím dalším rozvojovým krokem je implementace nové technologie s využitím pomoci EU v rámci strukturálních fondů.

V rámci zajištění prosperity společnosti bude strategický rozvoj orientován na neustálou inovaci stávajících i nových výrobků, jejich design, konstrukční a ergonomické vlastnosti v souladu s požadavky klíčových trhů na vlastnosti sportovní obuvi.

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola je zaměřena na analýzu současné situace podniku. Pro poznání vnějšího okolí bude použita strategická analýza, pro poznání vnitřního okolí bude použita finanční analýza.

### 4.1 Strategická analýza podniku

Strategická analýza slouží k tomu, aby byly nalezeny souvislosti mezi podnikem a jeho okolím, a to jak vnějším, tak vnitřním. Ve své práci se zaměřím na analýzu obecného a oborového okolí podniku.

#### 4.1.1 Analýza obecného okolí

Analýza obecného okolí podniku se dá označit také jako analýza makroprostředí. Zabývá se především faktory na makro-úrovni, které na podnik působí.<sup>53</sup> Pro provedení analýzy obecného okolí se nejčastěji používá SLEPT analýza. Představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které se neustále mění. Skládá se ze sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů.<sup>54</sup>

##### ➤ Sociální faktory

Ve Skutči a jejím okolí žije cca 5 300 obyvatel. Věková struktura obyvatel se nijak neliší od struktury populace v celém státu, tj. věkový průměr se neustále zvyšuje. Ve Skutči byl v roce 2008 průměrný věk 40,1 let.

Co se týče přístupu k volnému času a práci, tak v České republice byl evidentní trend větší ochoty pracovat. Potvrzoval to i neustálý pokles dlouhodobě nezaměstnaných, který se udržel až do roku 2008. Na konci roku 2008 však dochází vlivem finanční a ekonomické krize ke změnám. Více než 66 % občanů se v tomto období obávalo ztráty zaměstnání. V roce 2009 došlo k nárůstu míry nezaměstnanosti a ke konci tohoto

---

<sup>53</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006. Str. 10.

<sup>54</sup> *SLEPT analýza*. [online]. Převzato 19. 1. 2010.

období se držela na úrovni 9,2 %. V Pardubickém kraji došlo také k velmi výraznému nárůstu míry nezaměstnanosti. Od konce roku 2008, kdy byla nezaměstnanost 5,95 % se do konce roku 2009 zvýšila o 3,63 procentních bodů na hodnotu 9,58 %. Na počátku roku 2010 dochází ještě k dalšímu nárůstu míry nezaměstnanosti. Takovýto nárůst může pro podnik znamenat významný pokles spotřebitelské poptávky.

#### ➤ **Legislativní faktory**

Výrazný vliv na podniky v České republice má výše DPH a její změny. Od roku 2004 až do roku 2007 činila základní sazba 19 % a snížená sazba 5%. V roce 2008 došlo ke zvýšení snížené sazby na 9 %. Od 1. ledna 2010 došlo ke zvýšení jak základní sazby na 20 %, tak snížené sazby na 10 %. Zvýšení sazby DPH se může projevit na ceně výrobku. U daně z příjmů právnických osob lze vysledovat klesající trend. V roce 2006 činila tato sazba daně 24 %, v roce 2008 došlo ke snížení na 21%, další pokles následoval v roce 2009 na 20 % a od 1. ledna 2010 se tato sazba pohybuje na úrovni 19 %. Neustálé snižování sazby daně z příjmů má pozitivní vliv na výsledek hospodaření běžného účetního období v podniku.

Od ledna roku 2010 došlo k rozšíření placení mýta i na vozidla nad 3,5 tuny. Do té doby se tato povinnost vztahovala pouze na vozidla nad 12 tun. Tato změna by mohla mít neblahý dopad na malé a střední podniky. Pro podnik BOTAS, který svými produkty pokrývá území celé České republiky, může tato změna znamenat navýšení nákladů na dopravu výrobků.

V červenci roku 2008 byl novelizován zákon o dani silniční. V této novelizaci byly zakotveny slevy z této daně. Nově se tedy od roku 2008 sazby snižují podle doby od data první registrace vozidla, které je uvedeno v technickém průkazu. Po dobu 36 kalendářních měsíců od data první registrace se sazba snižuje o 48 %, po dobu následujících 36 měsíců se sazba snižuje o 40 % a po dobu dalších 36 měsíců se sazba snižuje o 25 %. Po 108 kalendářních měsících od data první registrace vozidla končí možnost snížení sazby. Toto snížení je možné použít i u osobních vozidel. Úředníci si od této novelizace slibují omlazení vozového parku na českých silnicích o nová vozidla, která se budou šetrněji chovat k životnímu prostředí.

Od ledna 2009 došlo k velkým změnám v pravidlech pro placení nemocenské. První tři dny nemoci zůstanou zaměstnanci bez peněz, dalších jedenáct dnů jim pak nemocenskou místo státu proplatí přímo zaměstnavatel. Ten zároveň získá právo kontrolovat, zda lidé s neschopenkou skutečně dodržují léčebný režim. Nemocenské budou nově náležet až od 15. dne trvání pracovní neschopnosti. Za její výplatu bude zodpovídat okresní správa sociálního zabezpečení.<sup>55</sup> Tato změna pro podniky znamená výrazné navýšení osobních nákladů.

V roce 2008 došlo také k zavedení daně z elektřiny, ze zemního plynu a z pevných paliv. Tyto daně byly zavedeny v souladu s podmínkami členství České republiky v Evropské unii v rámci první etapy Ekologické daňové reformy. Pouze plyn určený pro vytápění domácností je od daně osvobozen, protože se jedná o nejekologičtější zdroj energie.<sup>56</sup> Zavedení těchto daní bude mít vliv na zvýšení cen především elektřiny a pevných paliv. U všech podniků v České republice tak dojde ke zvýšení výrobních nákladů.

#### ➤ **Ekonomické faktory**

V prvních třech čtvrtletích roku 2008 byl zaznamenán významný růst HDP. V 1Q 2008 bylo tempo růstu 5,4 %, v 2Q 2008 4,5% a v 3Q 4,7 %. V posledním čtvrtletí však opět v důsledku finanční krize následoval silný pokles, a to na 0,7 %. Co se týče HDP v roce 2009, tak v průměru byl zaznamenán meziroční pokles ve výši 4,5 %. Uvedený vývoj může pro podnik znamenat pokles spotřebitelské poptávky, stejně jako u nárůstu nezaměstnanosti.

Pokud srovnáme výši HDP za celou Českou republiku a za Pardubický kraj, ve kterém BOTAS sídlí, tak z těchto údajů zjistíme, že v Pardubickém kraji je ročně vytvořeno zhruba 4,12 % celkového HDP.

Míra inflace se od roku 2005 neustále zvyšovala. Z hodnoty 1,9 % v roce 2005 se dostala až na hodnotu 6,3 % v roce 2008 a české ekonomice se nedařilo dostat inflaci

---

<sup>55</sup> *Jak se mění nemocenská?* [online]. Převzato 15. 2. 2010

<sup>56</sup> *Ekologické daně.* [online]. Převzato 1. 3. 2010.

pod kontrolu. Ke konci roku 2008 však začal být patrný klesající trend v důsledku celosvětové krize. Průměrná míra inflace v roce 2009 tak dosáhla výše pouze 1,0 %.

Velkými změnami za poslední období prošly také základní sazby ČNB. Na počátku roku 2008 dosahovaly nejvyšších hodnot od roku 2002, vlivem ekonomické krize však následoval pokles. Pokud dochází k poklesu těchto sazeb, poskytují ostatní bankovní domy podnikům úvěry s nižšími úrokovými sazbami. Na druhou stranu je vlivem ekonomické a finanční krize problematičtější splnit kritéria pro získání bankovního úvěru. Vývoj základních sazeb ČNB od počátku roku 2008 do konce roku 2009 je uveden v tabulce č. 17.

| Stav k       | 2T repo sazba | Diskontní sazba | Lombardní sazba | PMR    |
|--------------|---------------|-----------------|-----------------|--------|
| 8. 2. 2008   | 3,75 %        | 2,75 %          | 4,75 %          | 2,00 % |
| 8. 8. 2008   | 3,50 %        | 2,50 %          | 4,50 %          | 2,00 % |
| 17. 12. 2008 | 2,25 %        | 1,25 %          | 3,25 %          | 2,00 % |
| 6. 2. 2009   | 1,75 %        | 0,75 %          | 2,75 %          | 2,00 % |
| 7. 5. 2009   | 1,50 %        | 0,50 %          | 2,50 %          | 2,00 % |
| 7. 8. 2009   | 1,25 %        | 0,25 %          | 2,25 %          | 2,00 % |
| 17. 12. 2009 | 1,00 %        | 0,25 %          | 2,00 %          | 2,00 % |

*Tabulka č. 17 - Vývoj základních sazeb ČNB od roku 2008 do roku 2009<sup>57</sup>*

Co se týče devizových trhů, tak pokud budeme srovnávat vývoj CZK vůči EUR, tak od roku 2005, kdy byl kurz zhruba 29,50, byl patrný klesající trend, a to až do roku 2008, kdy byla zaznamenána nejnižší hodnota 25,08. Od roku 2008 lze do současnosti vysledovat mírně rostoucí trend. Na počátku roku 2010 se tento kurz pohybuje na úrovni 26,2. U vývoje kurzu CZK vůči USD je taktéž patrný klesající trend, a to již od roku 2000, kdy byl kurz 38,60. V roce 2008 byl zaznamenán nejnižší kurz, a to 17,03. Od počátku roku je patrný mírně rostoucí trend kurzu USD. Vzhledem k tomu, že společnost BOTAS výraznou část své produkce exportuje, měl klesající kurz v dolarové oblasti neblahý vliv na výši tržeb, a to v důsledku kurzových ztrát.

<sup>57</sup> Úrokové sazby České národní banky. [online]. 1. 3. 2010.



V oblasti průměrné mzdy v České republice je jasný rostoucí trend až do roku 2008. Dokonce i přes vliv finanční a ekonomické krize v roce 2009 průměrná mzda meziročně vzrostla. Stejný rostoucí trend mezd lze vysledovat i v BOTASU.

#### ➤ **Politické faktory**

Politická situace v České republice není příliš stabilní. Od roku 2006 do května roku 2009 byl premiérem Mirek Topolánek. V současné době vládne tzv. překlenovací vláda, která je sestavena z profesionálů. V jejím čele stojí jako premiér Jan Fischer. Podle mého názoru se jedná o nejpracovitější a nejméně kontroverzní vládu za posledních 10 let. V květnu roku 2010 se však budou konat nové volby do poslanecké sněmovny.

V oblasti externích vztahů se měla Česká republika možnost prosadit a představit v lednu až červnu roku 2009, kdy byla předsedající zemí Evropského parlamentu. Bohužel ne všechny cíle byly splněny a Česká republika ztratila cenné body také tím, že se v průběhu předsednictví změnila vláda, a tím i čeští zástupci v Evropském parlamentu. Velmi bouřlivou politickou debatu napříč celou EU vyvolala ratifikace Lisabonské smlouvy v České republice. Prezident České republiky odmítl tuto smlouvu podepsat, pokud nebude ČR udělena výjimka z Listiny základních práv EU. Lisabonská smlouva byla po udělení této výjimky ratifikována v listopadu roku 2009.

#### ➤ **Technologické faktory**

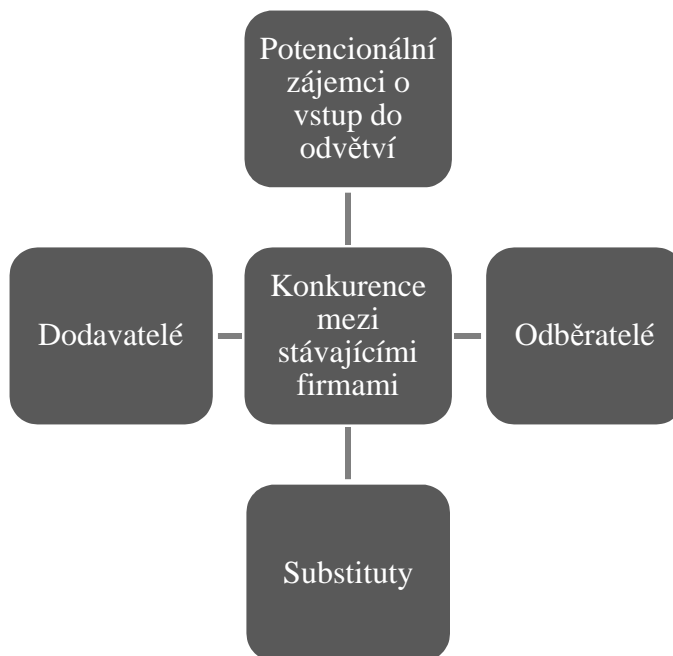
Lidské zdroje můžeme považovat za jednu z nejdůležitějších skupin faktorů ovlivňujících stav a perspektivy výzkumu a inovací. V České republice je největší koncentrace vědy a výzkumu v Praze a Brně, kde je soustředěno nejvíce vysokých škol a akademií věd. Pokrok v technologiích následuje trendy patrné v západní Evropě. K velkému nárůstu vědy a výzkumu dochází také v progresivních průmyslových regionech, především díky aktivitám v soukromém sektoru. Do těchto regionů se řadí i kraj Pardubický, kde je sídlo podniku BOTAS.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> *Věda a výzkum v regionálním pohledu*. [online]. Převzato 15. 1. 2010.

#### 4.1.2 Analýza oborového okolí

Pro analýzu oborového okolí se velmi často používá Porterův model pěti konkurenčních sil. Jsou v něm zobrazeny konkurenční tlaky a rivalita na trhu. Základní schéma tohoto modelu je uvedeno na obrázku č. 2.



Obrázek č. 3 - Porterův model pěti konkurenčních sil<sup>59</sup>

##### ➤ Konkurence mezi stávajícími firmami

V oblasti výroby a prodeje zimní obuvi není na tuzemském trhu téměř žádná silná konkurence. Zimní obuv na tuzemském trhu vyrábí ještě firma Vaspon, s.r.o. pod značkou Vecra. Konkurenční výhodou BOTASU oproti této firmě je dlouholetá tradice značky a především široký sortiment nabízených výrobků. V oblasti výroby letní obuvi je však konkurence dost intenzivní. Jedná se především o levné obuvnické zboží z Dálného východu. I když kvalita této obuvi nemusí být příliš dobrá, je pro veřejnost lákavá hlavně z důvodu nízkých cen.

##### ➤ Potencionální zájemci o vstup do odvětví

Společnost BOTAS pokrývá celé území České Republiky. Její produkty se prodávají v obchodní síti Baťa, v obchodech specializovaných na letní i zimní sporty a také

<sup>59</sup> SOLAŘ, J. a BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 2006. Str. 8.

v klasických prodejnách obuvi. Vzhledem ke stále kratším a teplejším zimám podnik nepředpokládá, že by byl mezi firmami zabývajícími se výrobou sportovní obuvi zájem o specializaci na zimní sportovní obuv. Společnost BOTAS se z tohoto důvodu také nespolehá pouze na český trh, ale hledá nová odbytíště pro své výrobky, a to zejména v Rusku, kde je stále velká poptávka po zimní sportovní obuvi. V oblasti letní sportovní obuvi je trh spíše přeplněn různým značkovým a také neznačkovým dovoзовým zbožím.

#### ➤ **Dodavatelé**

Na trhu působí velké množství firem, od kterých je možné materiál pro výrobu nakupovat. BOTAS se nespolehá pouze na tuzemské dodavatele, ale spolupracuje i s dodavateli ze zahraničí, např. ACCOPPIA – TURA VIGEVANES, Itálie. Dá se tedy říci, že vyjednávací síla dodavatelů není příliš silná.

#### ➤ **Odběratelé**

BOTAS má velmi mnoho odběratelů nejen v České republice, ale také v zahraničí. Odběrateli jsou většinou obchody specializované na zimní i letní sporty a také klasické prodejny obuvi (např. Baťa). Dalšími partnery BOTASU jsou hokejové a sportovní kluby, lyžařské školy a oddíly, nohejbalové oddíly. Kromě kamenných obchodů je možné zakoupit vybrané zboží prostřednictvím elektronického zásilkového prodeje. BOTAS dodává své výrobky jak prodejcům obuvi, tak i koncovým zákazníkům. Z tohoto důvodu je portfolio odběratelů velmi široké. Pokud jde o vyjednávací pozici odběratelů, tak můžeme říci, že se u konkrétních odběratelů liší. Někteří odběratelé mají silnější vyjednávací pozici a jiní naopak nedisponují příliš velkou vyjednávací silou.

#### ➤ **Substituty**

Veřejnost v České republice i v Rusku při koupi zimní sportovní obuvi dává přednost spíše kvalitě. Jako výhoda se jeví opět dlouholetá tradice této značky. Možným substitutem by mohl být levný dovoz z Dálného východu, stejně jako tomu je u letní sportovní obuvi.

## 4.2 Finanční analýza společnosti BOTAS a.s.

V této části diplomové práce se věnuji posouzení finanční situace společnosti BOTAS. Vybrané elementární metody finanční analýzy jsou aplikovány na výsledky hospodaření společnosti za období 2003 – 2008. Jedná se především o analýzu absolutních, rozdílových, poměrových ukazatelů a analýzu soustav ukazatelů.

Zdrojem dat byly účetní výkazy poskytnuté podnikem (rozvaha, výkaz zisku a ztráty). Dalším důležitým účetním výkazem potřebným pro úplné zpracování finanční analýzy je výkaz cash flow. Protože tento výkaz není povinnou součástí účetní závěrky, společnost ho nezveřejňuje. Rozhodla jsem se pro jeho vytvoření nepřímou metodou.

Výsledky získané prostřednictvím finanční analýzy jsou srovnány s doporučenými hodnotami a s oborovými průměry. Oborové průměry jsem získala prostřednictvím internetových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu. Využila jsem benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA, jehož datovou základnou jsou statistická data ČSÚ.<sup>60</sup> Porovnání bylo provedeno v rámci skupiny 19 (dle OKEČ) pro každý rok samostatně.

### 4.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Při analýze absolutních ukazatelů jsem použila údaje obsažené v účetních výkazech. Konkrétně jsem využila horizontální a vertikální analýzu.

#### 1) Horizontální analýza

V rámci horizontální analýzy jsem porovnávala změny ukazatelů v časové řadě. Určovala jsem změny absolutní hodnoty a také procentní změny jednotlivých položek výkazů.

##### a) Horizontální analýza aktiv

Z tabulky č. 18 lze vyčíst, že **celková aktiva** v průběhu sledovaného období klesala. Tento pokles byl způsoben úbytkem jak dlouhodobého, tak i oběžného majetku.

---

<sup>60</sup> Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. [online]. Převzato 21. 1. 2010.

Výjimku tvoří nepatrný nárůst aktiv (0,85 %) mezi roky 2007 – 2008, který byl způsoben především nárůstem zásob.

| Roky                  | 2003 - 2004 |        | 2004 - 2005 |        | 2005 - 2006 |        | 2006 - 2007 |         | 2007 - 2008 |        |
|-----------------------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|---------|-------------|--------|
| Položky rozvahy       | abs.        | %      | abs.        | %      | abs.        | %      | abs.        | %       | abs.        | %      |
| AKTIVA CELKEM         | -1 917      | -0,93  | -12 422     | -6,11  | -34 656     | -18,15 | -18 695     | -11,96  | 1 173       | 0,85   |
| Dlouhodobý majetek    | -8 536      | -14,22 | -4 989      | -9,69  | -910        | -1,96  | -14 263     | -31,27  | -1 939      | -6,19  |
| DNM                   | 386         | 253,95 | -374        | -69,52 | 49          | 29,88  | 194         | 91,08   | -118        | -28,99 |
| DHM                   | -8 922      | -14,90 | -4 615      | -9,05  | -959        | -2,07  | -14 457     | -31,84  | -1 821      | -5,89  |
| Oběžná aktiva         | 6 594       | 4,56   | -8 306      | -5,49  | -33 222     | -23,23 | -4 417      | -4,02   | 3 426       | 3,25   |
| Zásoby                | 11 935      | 16,77  | -17 322     | -20,84 | -21 637     | -32,88 | -8 039      | -18,20  | 13 529      | 37,45  |
| Dlouhod. pohledávky   | 0           | 0,00   | 520         | -      | -320        | -61,54 | -200        | -100,00 | 0           | 0,00   |
| Krátkod. pohledávky   | 4 360       | 7,52   | -16 593     | -26,62 | -270        | -0,59  | 4 676       | 10,28   | 3 041       | 6,06   |
| Krátkod. fin. majetek | -9 701      | -62,33 | 25 089      | 427,99 | -10 995     | -35,52 | -854        | -4,28   | -13 144     | -68,81 |
| Časové rozlišení      | 25          | 4,87   | 873         | 162,27 | -524        | -37,14 | -15         | -1,69   | -314        | -36,01 |

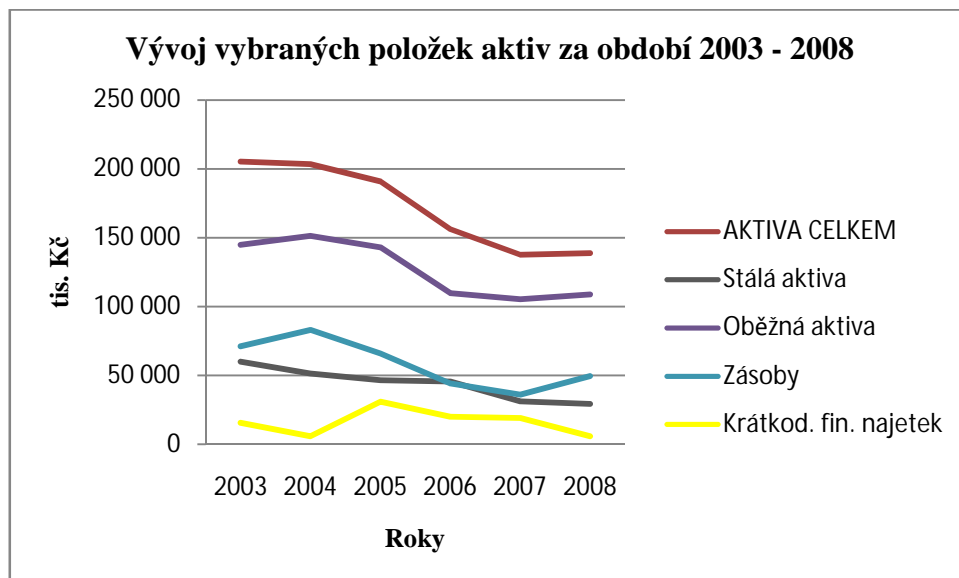
*Tabulka č. 18 - Horizontální analýza aktiv za období 2003 – 2008  
(absolutní hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč)*

Co se týče struktury **stálých aktiv**, tak největší část je tvořena dlouhodobým hmotným majetkem. Ve všech sledovaných obdobích jeho hodnota klesá. Tento pokles je způsoben postupným odprodejem nepotřebného majetku, a to jak movitého, tak nemovitého. Dlouhodobý finanční majetek společnost neeviduje.

**Oběžná aktiva** zaznamenala nejdříve nárůst asi o 5 % mezi roky 2003 – 2004. Od roku 2004 do roku 2007 však jejich hodnota klesala. Mezi roky 2007 – 2008 dochází opět k mírnému nárůstu jejich hodnoty. Toto kolísání oběžných aktiv je způsobeno především kolísáním zásob. Mezi roky 2003 – 2004 byl nárůst zásob způsoben nárůstem zásob vlastních výrobků a služeb. Větší množství vyrobených produktů se nepodařilo i přes uzavřené kupní smlouvy v tuzemsku prodat. Mezi roky 2007 – 2008 došlo k navýšení zásob o celkem 13 529 tis. Kč vlivem neodebrané zakázky v objemu více jak 20 mil. Kč. Hodnota krátkodobých pohledávek po celé sledované období kolísala. Celkově lze mezi roky 2003 – 2008 zaznamenat mírně klesající trend. Krátkodobý finanční majetek meziročně klesal, kromě období 2004 – 2005, kde je patrný nárůst o 428 %. I když je procentuální nárůst obrovský, v absolutních číslech toto zvýšení znamená nárůst z 5 862 tis. Kč na 30 951 tis. Kč.

**Časové rozlišení** mezi obdobími 2003 – 2005 roste, následně mezi roky 2005 – 2008 klesá. Nárůst byl způsoben zejména zvýšením nákladů příštích období na reklamu a propagaci.

V grafu č. 1 je znázorněn vývoj vybraných položek aktiv. Největší podíl na celkových aktivech mají oběžná aktiva a jedná se tedy o kapitálově lehkou firmu.



*Graf č. 1 - Vývoj vybraných položek aktiv za období 2003 – 2008*

#### b) Horizontální analýza pasiv

| Roky                | 2003 - 2004 |        | 2004 - 2005 |         | 2005 - 2006 |        | 2006 - 2007 |         | 2007 - 2008 |         |
|---------------------|-------------|--------|-------------|---------|-------------|--------|-------------|---------|-------------|---------|
| Položky rozvahy     | abs.        | %      | abs.        | %       | abs.        | %      | abs.        | %       | abs.        | %       |
| PASIVA CELKEM       | -1 917      | -0,93  | -12 422     | -6,11   | -34 656     | -18,15 | -18 695     | -11,96  | 1 173       | 0,85    |
| Vlastní kapitál     | 471         | 0,48   | 581         | 0,59    | -7 253      | -7,34  | 6 185       | 6,76    | 309         | 0,32    |
| Základní kapitál    | 0           | 0,00   | 0           | 0,00    | 0           | 0,00   | 0           | 0,00    | 0           | 0,00    |
| Kapitálové fondy    | 0           | 0,00   | 0           | 0,00    | 0           | 0,00   | 0           | 0,00    | -3 874      | -100,00 |
| Fondy ze zisku      | 0           | 0,00   | 0           | 0,00    | 0           | 0,00   | 0           | 0,00    | 3 874       | 22,45   |
| VH minulých let     | 1 028       | -9,60  | 471         | 4,86    | 581         | 6,31   | -7 253      | -84,01  | 6 185       | 38,93   |
| VH běž. úč. období  | -557        | -54,18 | 110         | 23,35   | -7 834      | -1 348 | 13 438      | 185,28  | -5 876      | -95,00  |
| Cizí kapitál        | -2 433      | -2,26  | -12 958     | -12,32  | -27 403     | -29,72 | -24 880     | -38,40  | 864         | 2,17    |
| Dlouhodobé závazky  | 0           | 0,00   | 0           | 0,00    | 0           | 0,00   | -10 000     | -26,48  | -7 700      | -27,73  |
| Krátkodobé závazky  | 5 567       | 28,10  | -4 958      | -19,54  | -5 403      | -26,46 | -2 880      | -19,18  | 8 564       | 70,57   |
| Bankovní úv. a výp. | -8 000      | -16,00 | -8 000      | -19,05  | -22 000     | -64,71 | -12 000     | -100,00 | 0           | 0,00    |
| Časové rozlišení    | 45          | -      | -45         | -100,00 | 0           | -      | 0           | 0,00    | 0           | 0,00    |

*Tabulka č. 19 - Horizontální analýza pasiv za období 2003 – 2008  
(absolutní hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč)*

Z tabulky č. 19 je patrné, že v průběhu sledovaného období došlo ke snížení **celkových pasiv**. Tento pokles byl ve všech sledovaných obdobích způsoben snížením stavu úvěrů v dlouhodobých bankovních úvěrech, ale i poklesem závazků. Trend snižování celkových pasiv je dlouhodobým cílem společnosti BOTAS. Mezi roky 2007 – 2008 však došlo k mírnému navýšení celkových pasiv. To bylo způsobeno propadem tržeb v roce 2008, díky kterému společnost nepokračovala ve splácení dlouhodobého závazku vůči společnosti BENAL s.r.o.

**Vlastní kapitál** má rostoucí tendenci, až na mírný propad mezi roky 2005 – 2006. Výsledek hospodaření minulých let má během sledovaného období střídavě stoupající a klesající tendenci. Po celé sledované období je však jeho hodnota v záporných číslech, takže se jedná o ztrátu. Největší propad je zaznamenán mezi roky 2006 – 2007. Výsledek hospodaření běžného účetního období mezi roky 2003 – 2004, 2005 – 2006 a 2007 – 2008 klesal. Propad byl způsoben poklesem tržeb jak v tuzemsku, vlivem klimatických podmínek, tak poklesem v exportu.

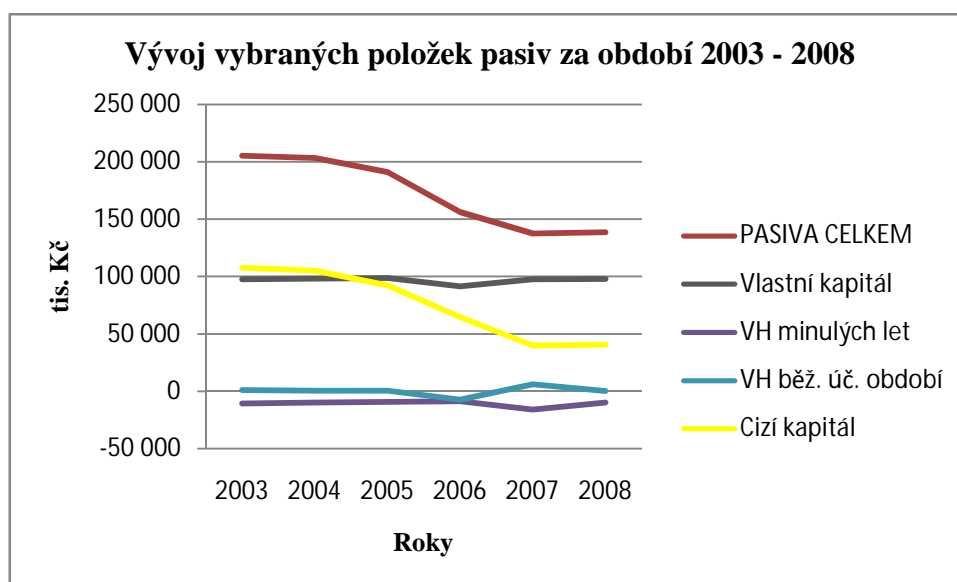
**Cizí kapitál** během sledovaného období klesal. V roce 2003 společnost evidovala dlouhodobý závazek ve výši 37 770 tis. Kč vůči společnosti BENAL s.r.o. Do roku 2008 se hodnota tohoto závazku snížila na 20 070 tis. Kč. Splacení části závazku bylo možné díky výraznému vytvoření vlastních zdrojů v roce 2006, které bylo způsobeno zejména snížením zásob vlastních výrobků, zboží a materiálu oproti předchozímu období. Krátkodobé závazky mezi roky 2003 – 2004 rostly. Tento nárůst byl způsoben zvýšením závazků z obchodních vztahů o cca 5 mil. Kč. Mezi roky 2004 – 2007 došlo k poklesu krátkodobých závazků. Mezi roky 2005 – 2006 byl tento pokles způsoben splacením krátkodobého závazku vůči společnosti BENAL s.r.o. V ostatních obdobích byl pokles způsoben poklesem závazků z obchodních vztahů. Mezi roky 2007 – 2008 došlo k výraznému nárůstu krátkodobých závazků (70 %) především z důvodu nárůstu závazků z obchodních vztahů.

V roce 2003 byl společnosti poskytnut dlouhodobý bankovní úvěr bankou ČSOB ve výši 40 000 tis. Kč s pravidelnými splátkami ukončenými dne 31. 3. 2008. S ohledem na výrazné vytvoření vlastních zdrojů v roce 2006, zejména snížením zásob vlastních

výrobků, zboží a materiálu oproti předchozímu období, byla společnost schopna předčasně splatit celý zůstatek bankovního úvěru. K financování zimních sezón od roku 2003 – 2007 byl vždy čerpán krátkodobý bankovní úvěr na oběžné prostředky. Výše úvěru byla každý rok jiná, vždy však došlo k jeho řádnému splacení. K financování sezóny 2007/2008 byly poprvé za existence akciové společnosti použity pouze vlastní zdroje.

**Časové rozlišení** společnost evidovala pouze v roce 2004, a to v minimální výši.

V grafu č. 2 je zobrazen vývoj vybraných položek pasiv za sledované období. Vlastní kapitál se pohyboval po celé období stabilně kolem hodnoty 100 000 tis. Kč. Oproti tomu cizí kapitál od roku 2003 neustále klesal, a to z hodnoty 107 580 tis. Kč až na hodnotu 40 770 tis. Kč.



*Graf č. 2 - Vývoj vybraných položek pasiv za období 2003 – 2008*

### c) Horizontální analýza výkazů zisku a ztráty

Z tabulky č. 20 je zřejmé, že **tržby za prodané zboží** kromě prvního sledovaného období rostou, což je velmi příznivé. Vývoj tržeb za prodané zboží kopíruje i vývoj obchodní marže.



| <b>Roky</b>             | <b>2003 - 2004</b> |          | <b>2004 - 2005</b> |          | <b>2005 - 2006</b> |          | <b>2006 - 2007</b> |          | <b>2007 - 2008</b> |          |
|-------------------------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|
| <b>Položky výkazu</b>   | <b>abs.</b>        | <b>%</b> | <b>abs.</b>        | <b>%</b> | <b>abs.</b>        | <b>%</b> | <b>abs.</b>        | <b>%</b> | <b>abs.</b>        | <b>%</b> |
| Tržby za prod. zboží    | -700               | -8,16    | 4 397              | 55,80    | 5 787              | 47,14    | 5 574              | 30,86    | 6 592              | 27,89    |
| Obchodní marže          | -434               | -26,61   | 1 800              | 150,38   | 2 681              | 89,46    | 1 283              | 22,60    | 3 006              | 43,18    |
| Výkony                  | -3 477             | -2,09    | -47 647            | -29,29   | -36 186            | -31,46   | 13 427             | 17,03    | -15 050            | -16,31   |
| Tržby vl. výr. a služby | -168               | -0,12    | -24 166            | -16,80   | -22 819            | -19,07   | -2 373             | -2,45    | -29 503            | -31,23   |
| Výkonová spotřeba       | 1 341              | 1,14     | -33 837            | -28,42   | -23 362            | -27,42   | 9 853              | 15,93    | -19 192            | -26,77   |
| Přidaná hodnota         | -5 252             | -10,49   | -12 010            | -26,80   | -10 143            | -30,93   | 4 857              | 21,44    | 7 148              | 25,98    |
| Provozní HV             | -2 125             | -28,51   | -197               | -3,70    | -8 866             | -172,76  | 12 218             | 327,21   | -6 759             | -79,67   |
| HV za účetní období     | -557               | -54,18   | 110                | 23,35    | -7 834             | -1 348   | 13 438             | 185,28   | -5 876             | -95,00   |

*Tabulka č. 20 - Horizontální analýza výkazů zisku a ztráty za období 2003 – 2008  
(absolutní hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč)*

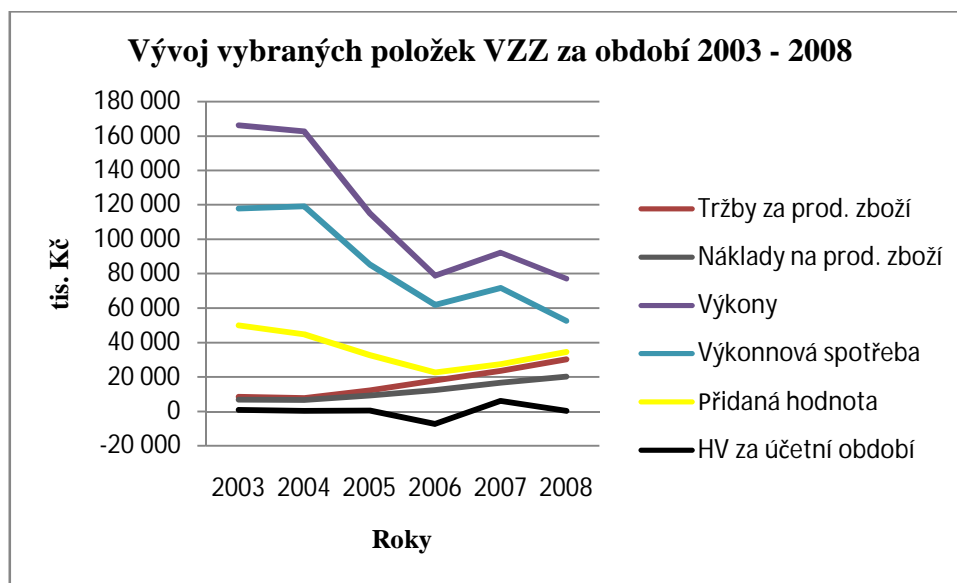
**Výkony** naopak klesají po celé sledované období s výjimkou 17 % nárůstu mezi roky 2006 – 2007. Dominantní položkou ve výkonech jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. V roce 2004 bylo dosaženo stejného objemu těchto tržeb jako v roce 2003. V dalších obdobích však společnost zaznamenala propad tržeb vlastních výrobků a služeb, a to jak v tuzemsku, tak v exportu. Tento propad byl částečně eliminován prodejem zboží. Mezi roky 2007 – 2008 byl tento pokles velmi výrazný. Podílel se na něm export i tuzemský obchod téměř plně v kategoriích zimní produkce při stagnaci tržeb letního sortimentu. Pokles byl způsoben částečně také vlivem zpožděného dovozu vzoru CRYPTON až v průběhu sezóny a také neodebíráním značné části exportní objednávky, která zůstala na zásobách společnosti do další sezóny. V kategorii letní produkce byl v tomto období zajištěný mírný nárůst díky mimořádně velkému prodeji in-line.

**Výkonová spotřeba** mezi roky 2003 – 2004 a 2006 – 2007 vzrostla, největší podíl na tomto nárůstu mělo zvýšení služeb, které se týká především vyšších nákladů na výrobní kooperaci, na reklamu a propagaci a na nájemné dle leasingových smluv. V ostatních obdobích došlo k poklesu výkonové spotřeby.

**Přidaná hodnota** od roku 2003 do roku 2006 klesá. Mezi roky 2006 – 2008 je však patrný rostoucí trend, což je velmi příznivé.

**Provozní hospodářský výsledek** kromě období 2006 – 2007 klesá. V roce 2006 se dokonce dostává do záporných hodnot. Tato skutečnost je způsobena poklesem tržeb. Stejným způsobem se vyvíjel i hospodářský výsledek za účetní období. Ten zobrazuje nepříznivý vývoj zimní obchodní sezóny 2005/2006 a 2006/2007, kdy byly dvě nejteplejší zimy za několik desítek let téměř bez sněhu.

V grafu č. 3 je zobrazen vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztráty. Výkony a výkonová spotřeba klesají ve sledovaném období ve stejném tempu. Tržby za prodané zboží i náklady na prodané zboží rostou.



Graf č. 3 - Vývoj vybraných položek výkazů zisku a ztráty za období 2003 – 2008

#### d) Horizontální analýza cash flow

| Roky                 | 2003 - 2004 |         | 2004 - 2005 |         | 2005 - 2006 |         | 2006 - 2007 |         | 2007 - 2008 |         |
|----------------------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|
| Položky výkazu       | abs.        | %       | abs.        | %       | abs.        | %       | abs.        | %       | abs.        | %       |
| CF z provozní čin.   | 9 725       | 94,75   | 36 746      | 6 817   | -20 510     | -56,65  | -17 268     | -110,01 | -3 123      | -198,79 |
| CF z investiční čin. | -5 787      | -125,12 | -1 436      | -123,58 | -414        | -15,94  | 13 529      | 449,17  | -11 267     | -107,13 |
| CF z finanční čin.   | -8 435      | -1 939  | -520        | -6,50   | -15 160     | -177,93 | 13 880      | 58,61   | 2 100       | 21,43   |
| CF celkem            | -4 497      | -86,41  | 34 790      | 358,62  | -36 084     | -143,82 | 10 141      | 92,23   | -12 290     | -1439   |

Tabulka č. 21 - Horizontální analýza cash flow za období 2003 – 2008  
(absolutní hodnoty jsou uvedeny v tis. Kč)

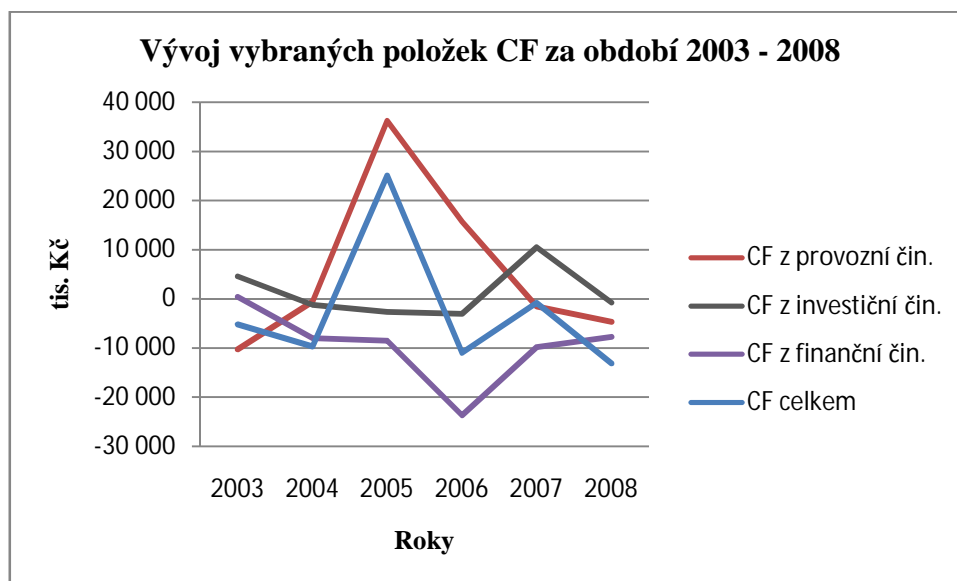
Nejdůležitější položkou tohoto výkazu je **provozní cash flow**, které se používá jako měřítko výkonnosti podniku. Jak je patrné z tabulky č. 21, tak mezi roky 2003 – 2005 provozní cash flow roste, v ostatních obdobích klesá. Tato situace je nepříznivá, hodnota provozního cash flow by měla být zcela jistě kladná, což v letech 2003, 2004, 2007 a 2008 není splněno. V roce 2003 je záporná hodnota způsobena především snížením krátkodobých závazků a snížením zásob, v roce 2004 je hlavním důvodem snížení zásob. V roce 2007 je záporná hodnota způsobena zejména splacením krátkodobého bankovního úvěru, v roce 2008 opět snížením zásob.

**Cash flow z investiční činnosti** ve všech sledovaných obdobích kromě let 2006 – 2007 klesá. Pokud je cash flow z investiční činnosti záporné, jedná se o pozitivní výsledek, jelikož společnost investuje. BOTAS směřuje investice do inovace výrobní a technologické v kategoriích hokejových kompletů a lyžařských běžek. Další investice byly směřovány do rozšíření a růstu prodeje letní produkce. Výkyv mezi roky 2006 – 2007 byl způsoben prodejem dlouhodobého hmotného majetku, především prodejem nemovitostí, se ziskem 22 304 tis. Kč.

**Cash flow z finanční činnosti** nejdříve klesá, v roce 2006 však nastává zlom a od té doby roste. Kromě roku 2003 se však ve všech ostatních obdobích nachází v záporných hodnotách. Klesající trend do roku 2006 je způsoben splácením dlouhodobého bankovního úvěru v celkové výši 40 000 tis. Kč. V letech 2007 a 2008 je záporná hodnota způsobena splácením dlouhodobého závazku vůči společnosti BENAL s.r.o.

**Cash flow celkem** je tvořeno součtem provozního, investičního a finančního cash flow. Hodnota celkového cash flow střídavě klesá a roste. Pouze v roce 2005 se nachází v kladných číslech, v ostatních letech je jeho hodnota záporná.

V grafu č. 4 je znázorněn vývoj cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti. Současně je zde také uvedena součtová křivka celkového cash flow.



Graf č. 4 - Vývoj vybraných položek cash flow za období 2003 – 2008

## 2) Vertikální analýza

Prostřednictvím vertikální analýzy jsem zjišťovala, jaká je struktura aktiv a pasiv ve společnosti, jaký je vývoj a struktura tržeb a vývoj výsledků hospodaření. Jako základ pro procentní vyjádření při analýze aktiv a pasiv jsem použila celková aktiva a celková pasiva, při analýze výkazů zisku a ztráty jsem použila celkové tržby.

### a) Vertikální analýza aktiv

| Roky                  | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Položky rozvahy       | %      | %      | %      | %      | %      | %      |
| AKTIVA CELKEM         | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Dlouhodobý majetek    | 29,25  | 25,33  | 24,36  | 29,18  | 22,78  | 21,19  |
| DNM                   | 0,07   | 0,26   | 0,09   | 0,14   | 0,30   | 0,21   |
| DHM                   | 29,18  | 25,06  | 24,28  | 29,05  | 22,49  | 20,99  |
| Oběžná aktiva         | 70,50  | 74,41  | 74,90  | 70,25  | 76,58  | 78,40  |
| Zásoby                | 34,68  | 40,87  | 34,46  | 28,26  | 26,26  | 35,78  |
| Dlouhod. pohledávky   | 0,00   | 0,00   | 0,27   | 0,13   | 0,00   | 0,00   |
| Krátkod. pohledávky   | 28,24  | 30,65  | 23,95  | 29,09  | 36,44  | 38,33  |
| Krátkod. fin. majetek | 7,58   | 2,88   | 16,21  | 12,77  | 13,88  | 4,29   |
| Časové rozlišení      | 0,25   | 0,26   | 0,74   | 0,57   | 0,63   | 0,40   |

Tabulka č. 22 - Vertikální analýza aktiv za období 2003 – 2008

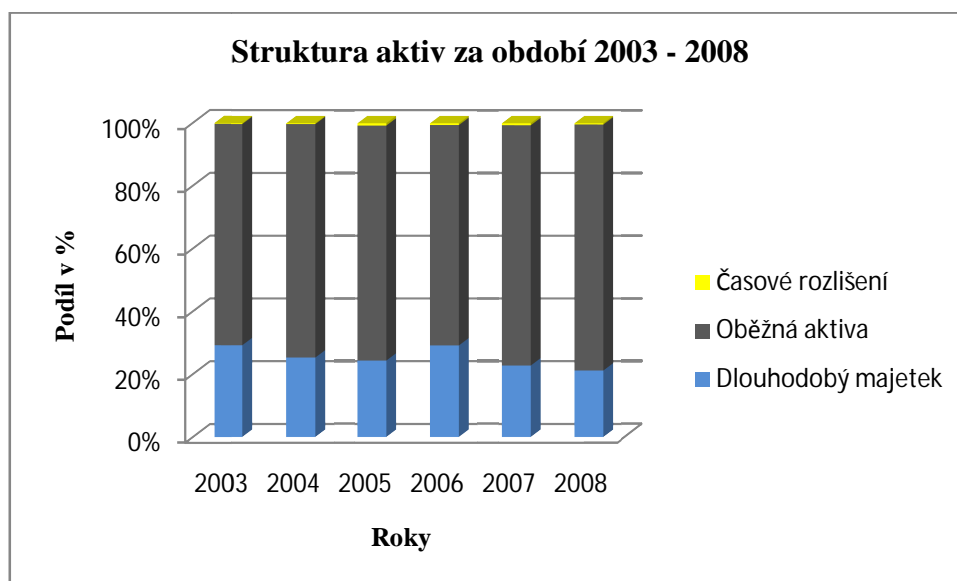
Z tabulky č. 22 můžeme vyčíst, že **majetková struktura** společnosti je tvořena převážně oběžnými aktivy a jedná se tedy o kapitálově lehkou společnost.

Podíl **stálých aktiv** na celkových aktivech se ve sledovaném období postupně snižuje. Zatímco v roce 2003 byl jejich podíl téměř 30 %, v roce 2008 je to už pouze 21 %. Klesající trend je porušen pouze v roce 2006, kdy došlo k výraznému snížení zásob vlastních výrobků, zboží a materiálu. Stálá aktiva jsou tvořena převážně dlouhodobým hmotným majetkem. Dlouhodobý nehmotný majetek představuje pouze nepatrnou část stálých aktiv. Dlouhodobý finanční majetek společnost neneviduje.

Podíl **oběžných aktiv** na celkových aktivech se ve sledovaném období postupně zvyšuje. V roce 2003 byl jejich podíl 70 %, v roce 2008 je to již 78 %. Od roku 2003 do roku 2005 tvoří hlavní položku oběžných aktiv zásoby. V roce 2003 je to 35 %, v roce 2004 dokonce 40% a v roce 2005 opět 35 %. Druhou nejvýznamnější položku tvoří krátkodobé pohledávky, třetí největší položkou je krátkodobý finanční majetek. V roce 2006 nastává zlom ve struktuře oběžných aktiv. Protože došlo k výraznému snížení hodnoty zásob, vzrostl podíl krátkodobých pohledávek na oběžných aktivech. Krátkodobé pohledávky jsou tedy až do roku 2008 nejvýznamnější položkou oběžných aktiv, na druhém místě jsou zásoby a na třetím stále krátkodobý finanční majetek.

Podíl **časového rozlišení** na celkových aktivech je zanedbatelný, ve sledovaném období nepřesáhl ani 1 %.

V grafu č. 5 je přehledně znázorněna majetková struktura společnosti a její vývoj.



Graf č. 5 - Struktura aktiv za období 2003 – 2008

#### b) Vertikální analýza pasiv

Z tabulky č. 23 je patrné, že se **kapitálová struktura** během sledovaného období výrazně změnila. V roce 2003 byl poměr vlastních a cizích zdrojů téměř 50:50. V dalších letech je však zřejmý klesající trend cizího kapitálu. V roce 2008 je jeho podíl na celkových aktivech necelých 30 %. I když by se mohlo zdát, že se jedná o negativní jev, je tomu právě naopak. Trend snižování cizích zdrojů představuje dlouhodobý cíl podniku.

| Roky                | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Položky rozvahy     | %      | %      | %      | %      | %      | %      |
| PASIVA CELKEM       | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Vlastní kapitál     | 47,59  | 48,28  | 51,72  | 58,55  | 71,00  | 70,62  |
| Základní kapitál    | 42,02  | 42,42  | 45,18  | 55,19  | 62,69  | 62,16  |
| Kapitálové fondy    | 1,89   | 1,90   | 2,03   | 2,48   | 2,82   | 0,00   |
| Fondy ze zisku      | 8,40   | 8,48   | 9,04   | 11,04  | 12,54  | 15,22  |
| VH minulých let     | -5,22  | -4,76  | -4,83  | -5,52  | -11,55 | -6,99  |
| VH běž. úč. období  | 0,50   | 0,23   | 0,30   | -4,64  | 4,50   | 0,22   |
| Cizí kapitál        | 52,41  | 51,70  | 48,28  | 41,45  | 29,00  | 29,38  |
| Dlouhodobé závazky  | 18,40  | 18,57  | 19,78  | 24,17  | 20,18  | 14,46  |
| Krátkodobé závazky  | 9,65   | 12,48  | 10,69  | 9,61   | 8,82   | 14,92  |
| Bankovní úv. a výp. | 24,36  | 20,65  | 17,81  | 7,68   | 0,00   | 0,00   |
| Časové rozlišení    | 0,00   | 0,02   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   |

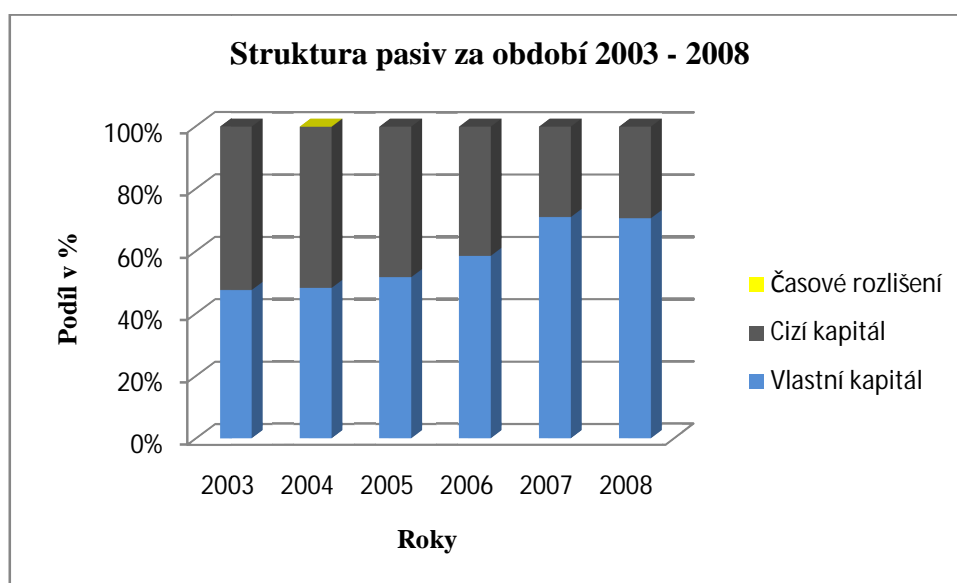
Tabulka č. 23 - Vertikální analýza pasiv za období 2003 – 2008

Co se týče struktury **vlastního kapitálu**, tak dominantní položkou je základní kapitál. Důležité jsou také fondy ze zisku, jejichž podíl na celkových pasivech neustále roste. Podíl kapitálových fondů na celkových pasivech se pohybuje mezi 0 % a 2,8 %. Výsledek hospodaření minulých let je po všechna sledovaná období záporný. V roce 2007 je jeho podíl dokonce – 11 %. Tento propad je způsoben tím, že ztráta vytvořená v roce 2006 byla převedena právě na výsledek hospodaření minulých let. Výsledek hospodaření běžného účetního období tvoří jen velmi malý podíl na celkových pasivech. Dá se říci, že kromě roku 2007 nepřekročil hodnotu 1 %. V roce 2007 však jeho hodnota dosáhla 4,5 %. Tento výkyv byl způsoben především vyšším prodejem dlouhodobého majetku, a to jak movitého, tak i nemovitého.

Ve struktuře **cizího kapitálu** jsou důležitou položkou dlouhodobé závazky. Jejich podíl tvoří 14 až 24 % na celkových pasivech společnosti. Jsou tvořeny závazkem vůči společnosti BENAL s.r.o. Od roku 2003 do roku 2006 byl tento závazek v podniku evidován ve stejné výši 37 770 tis. Kč. Od roku 2006 je patrný klesající trend podílu tohoto závazku na celkových pasivech. V roce 2007 došlo ke splacení 10 000 tis. Kč a v roce 2008 ke splacení 7 700 tis. Kč. Co se týče krátkodobých závazků, tak jejich podíl na celkových aktivech se pohybuje mezi 9 a 15 %. Jsou tvořeny jednak závazkem vůči společnosti BENAL s.r.o., dále také závazky z obchodních vztahů. Bankovní úvěry tvoří v roce 2003 24 % podíl na celkových pasivech. V dalších letech tento podíl postupně klesá, a v letech 2007 a 2008 společnost dokonce neeviduje žádné bankovní úvěry. Tento fakt je způsoben předčasným splacením dlouhodobého bankovního úvěru ve výši 40 000 tis. Kč (místo roku 2008 již v roce 2006), a také tím, že v roce 2007 byla společnost poprvé schopna financovat sezónu vlastními zdroji.

**Časové rozlišení** je ve společnosti evidováno pouze v roce 2004 a to v zanedbatelné výši.

V grafu č. 6 je zobrazena kapitálová struktura společnosti a její vývoj.



Graf č. 6 - Struktura pasiv za období 2003 – 2008

### c) Vertikální analýza výkazů zisku a ztráty

Jak již bylo uvedeno, tak jako základ pro vertikální analýzu výkazů zisku a ztráty jsem použila **celkové tržby**, které se skládají z tržeb za prodej zboží, tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu.

Největší podíl na celkových tržbách tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, jedná se tedy o výrobní firmu.

| Roky                    | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Položky výkazu          | %      | %      | %      | %      | %      | %      |
| TRŽBY CELKEM            | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Tržby za prod. zboží    | 5,24   | 5,05   | 8,54   | 15,22  | 15,48  | 31,59  |
| Náklady na prod. zboží  | 4,24   | 4,28   | 6,46   | 10,44  | 10,92  | 21,17  |
| Obchodní marže          | 1,00   | 0,77   | 2,09   | 4,78   | 4,56   | 10,41  |
| Tržby vl. výr. a služby | 87,95  | 92,19  | 83,24  | 81,59  | 61,85  | 67,87  |
| Výkonová spotřeba       | 71,89  | 76,31  | 59,28  | 52,11  | 46,94  | 54,86  |
| Přidaná hodnota         | 30,58  | 28,72  | 22,82  | 19,09  | 18,01  | 36,21  |
| Osobní náklady          | 23,33  | 22,47  | 22,48  | 24,97  | 22,27  | 34,53  |
| Odpisy DHM a DNM        | 8,07   | 6,22   | 5,28   | 3,30   | 2,45   | 2,81   |
| Tržby z DM a materiálu  | 6,81   | 2,76   | 8,21   | 3,19   | 22,68  | 0,54   |
| Provozní HV             | 4,55   | 3,42   | 3,57   | -3,15  | 5,55   | 1,80   |
| HV za účetní období     | 0,63   | 0,30   | 0,40   | -6,11  | 4,05   | 0,32   |

Tabulka č. 24 - Vertikální analýza výkazů zisku a ztráty za období 2003 – 2008



**Tržby za prodej zboží** se v roce 2003 pohybovaly na úrovni 5 %, následně je patrný jejich nárůst a v roce 2008 se jejich podíl pohybuje kolem 31 %. Stejně jako tržby za prodej zboží se zvyšovaly také náklady na prodané zboží. Podíl obchodní marže se v roce 2003 pohyboval kolem 1 %. Následně začal růst a v roce 2008 se dostává až na hodnotu 10 %, což je velmi pozitivní trend.

Co se týče **tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb**, tak od roku 2003, kdy byla výše jejich podílu téměř 88 %, došlo k jejich poklesu a v roce 2008 je výše podílu těchto tržeb pouze 68 %. Tento propad je částečně nahrazen tržbami za prodej zboží. Propad nastal také v podílu výkonové spotřeby na celkových tržbách. Podíl přidané hodnoty od roku 2003 do roku 2007 postupně klesal, a to z původních 30 % až na 18 %. Tento vývoj není pozitivní. V roce 2008 dochází k téměř dvojnásobnému k nárůstu tohoto podílu. To však může být způsobeno změnou stavu zásob vlastní činnosti.

Podíl **osobních nákladů** na celkových tržbách se stabilně drží mezi 20 až 25 %. Pouze v posledním roce se tento podíl zvýšil na 35 %, což je způsobeno propadem celkových tržeb.

Podíl **tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu** po celé sledované období kolísá. Největší podíl je zaznamenán v roce 2007, kdy došlo ke zvýšenému prodeji movitého i nemovitého majetku.

Podíl **provozního hospodářského výsledku** se v roce 2003 pohyboval na úrovni 4,5 %. V následujících dvou obdobích tento podíl klesl o 1 procentní bod. V roce 2006 dosáhla společnost záporného provozního hospodářského výsledku. V roce 2007 je patrný nárůst až na 5,5 %, který je způsoben ziskem z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. V roce 2008 došlo opět k poklesu podílu na 1,8 %. Tento fakt je způsoben poklesem tržeb v tuzemsku i v exportu a také poklesem tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu oproti předcházejícímu období.

**Výsledek hospodaření za účetní období** tvoří v roce 2003 podíl 0,6 % na celkových tržbách. V roce 2004 a 2005 se tento podíl ještě snížil. Výkyv v roce 2007 má stejný

důvod jako výkyv u provozního hospodářského výsledku. V roce 2008 se podíl výsledku hospodaření drží na úrovni 0,3 %.

#### 4.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele se používají zejména k řízení likvidity v podniku. Nejčastěji používaným ukazatelem je čistý pracovní kapitál. Rozhodla jsem se pro jeho výpočet manažerským způsobem. Dále jsem rozdílové ukazatele doplnila o výpočet čistých pohotových prostředků a čistého peněžního majetku. Hodnoty jednotlivých ukazatelů za sledované období jsou uvedeny v tabulce č. 25.

|  | 2003    | 2004    | 2005    | 2006   | 2007   | 2008    |
|--|---------|---------|---------|--------|--------|---------|
| <b>Čistý pracovní kapitál</b><br>(v tis. Kč)           | 124 914 | 125 941 | 122 593 | 94 774 | 93 237 | 88 099  |
| <b>Čisté pohotové</b><br><b>prostředky</b> (v tis. Kč) | -4 247  | -19 515 | 10 532  | 4 940  | 6 966  | -14 742 |
| <b>Čistý peněžní majetek</b><br>(v tis. Kč)            | 53 725  | 42 817  | 56 791  | 50 609 | 57 111 | 38 444  |

Tabulka č. 25 - Rozdílové ukazatele za období 2003 – 2008

Hodnota **čistého pracovního kapitálu** se od roku 2003 do roku 2005 pohybovala mezi 122 593 a 125 941 tis. Kč. V následujících letech se jeho hodnota snížila, a to až na 88 099 tis. Kč v roce 2008. Tento propad je způsoben poklesem zásob vlastních výrobků, zboží a materiálu. Protože je však hodnota tohoto ukazatele ve všech sledovaných obdobích kladná, můžeme říci, že společnost disponuje finanční rezervou pro případ mimořádných výdajů. Čistý pracovní kapitál by se měl přibližně rovnat hodnotě zásob.<sup>61</sup> Toto doporučení však nebylo splněno ani v jednom ze sledovaných období. Poměr čistého pracovního kapitálu a zásob se pohyboval mezi hodnotami 1,5 – 2,5. Z tohoto pohledu můžeme říci, že poměrně velká část oběžných aktiv je kryta dlouhodobými finančními zdroji.

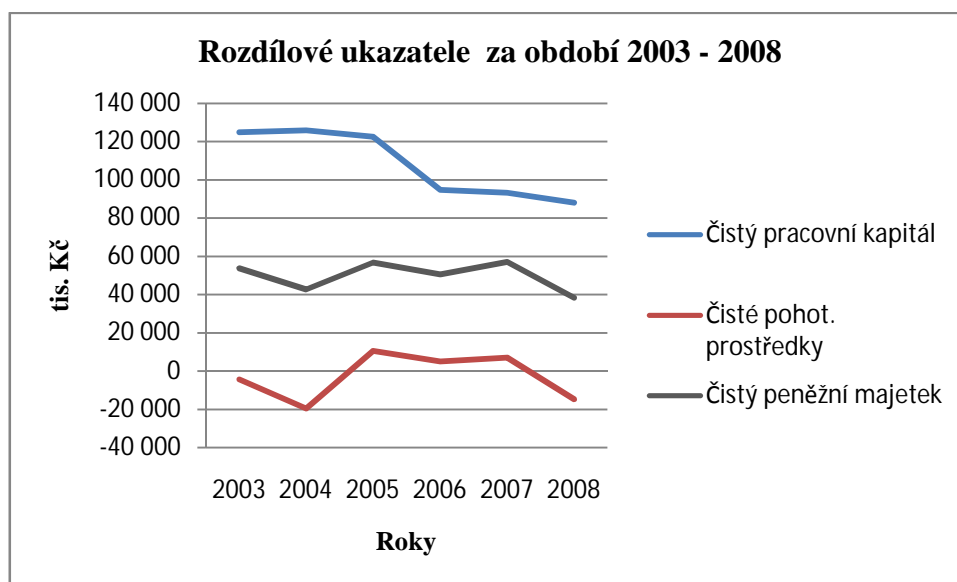
Při výpočtu **čistých pohotových prostředků** jsem vycházela z nejlikvidnějších aktiv, tedy z hotovosti a z peněz na bankovních účtech. Hodnota tohoto ukazatele byla v roce 2003 záporná a v roce 2004 se ještě snížila. Stejně tak v roce 2008 se tento ukazatel

<sup>61</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 28.

pohybuje v záporných číslech. To znamená, že podnik není v těchto letech schopný splatit všechny své okamžitě splatné dluhy penězi v hotovosti a na bankovních účtech. Mezi roky 2005 – 2007 je hodnota tohoto ukazatele kladná, což značí dobrou likviditu. Tento ukazatel je však snadno ovlivnitelný přesunem plateb k okamžiku zjišťování likvidity.

Ukazatel **čistého peněžního majetku** vylučuje z oběžných aktiv zásoby jako nejméně likvidní složku. Má dobrou vypovídací schopnost a často je používán finančními analytiky a také v bankovníctví. Ve všech sledovaných obdobích je jeho hodnota v podniku kladná, což vypovídá o solventnosti společnosti.

V grafu č. 7 je zobrazen vývoj jednotlivých rozdílových ukazatelů v letech 2003 – 2008.



*Graf č. 7 – Vývoj rozdílových ukazatelů za období 2003 – 2008*

#### 4.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů se řadí mezi nejoblíbenější metody finanční analýzy. Ve své práci jsem je rozdělila do pěti základních skupin, a to na ukazatele rentability, aktivity, provozní ukazatele, ukazatele likvidity a zadluženosti.

##### 1) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměřují zisk dosažený podnikáním se zdroji, které byly vynaloženy na jeho dosažení. V tabulce č. 26 jsou uvedeny hodnoty vybraných ukazatelů rentability.

|                 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006  | 2007 | 2008 |
|-----------------|------|------|------|-------|------|------|
| <b>ROI v %</b>  | 3,63 | 2,62 | 2,69 | -2,39 | 6,17 | 1,24 |
| <b>ROA v %</b>  | 0,50 | 0,23 | 0,30 | -4,64 | 4,50 | 0,22 |
| <b>ROE v %</b>  | 1,05 | 0,48 | 0,59 | -7,93 | 6,33 | 0,32 |
| <b>ROS v %</b>  | 0,67 | 0,31 | 0,44 | -6,31 | 5,24 | 0,32 |
| <b>ROCE v %</b> | 4,95 | 3,80 | 3,64 | -2,98 | 6,71 | 1,43 |

Tabulka č. 26 - Ukazatele rentability za období 2003 – 2008

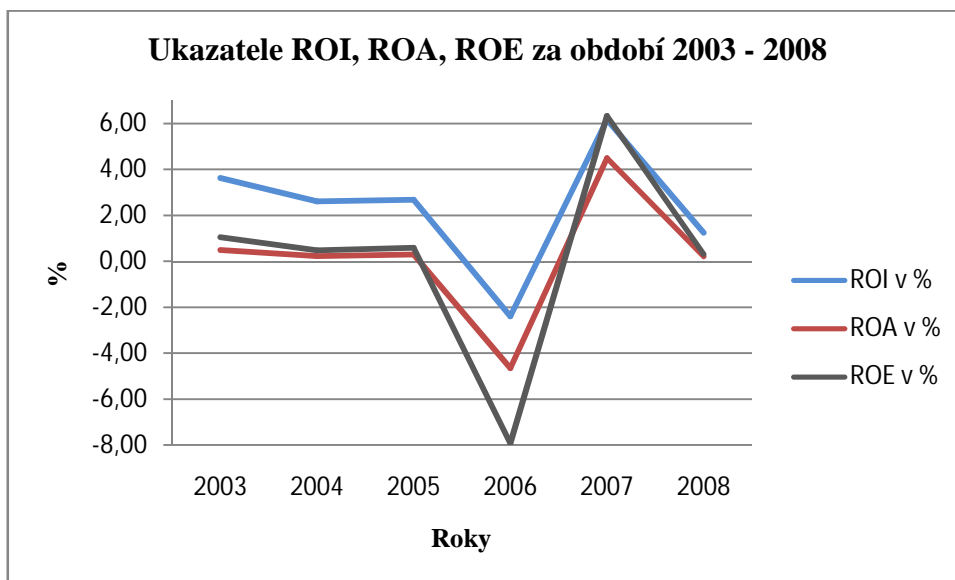
Ukazatel **ROI** se u dobrých podniků pohybuje mezi hodnotami 12 – 15 %. Hodnoty nad 15 % se považují dokonce za velmi dobré.<sup>62</sup> Společnost BOTAS však ani v jednom ze sledovaných období hranice 12 % nedosáhla. V roce 2003 se hodnota ROI pohybovala na úrovni 3,63 %, v letech 2004 a 2005 došlo dokonce ještě k poklesu na 2,62 a 2,69 %. V roce 2006 je hodnota ukazatele záporná, jelikož se společnosti nepodařilo vytvořit zisk. V roce 2007 je hodnota ROI 6,17 %, což je nejlepší dosažený výsledek za sledované období. Ten je způsoben nárůstem zisku na hodnotu 6 185 tis. Kč. V roce 2008 však následuje pokles na hodnotu 1,24 %, což je dokonce méně, než na počátku sledovaného období. Tento propad je způsoben jednak poklesem výsledku hospodaření na hodnotu 309 tis. Kč a také nárůstem celkových aktiv o 0,85 %.

U ukazatele **ROA** nelze obecně určit doporučené hodnoty, proto se porovnává s oborovým průměrem. V roce 2003 je hodnota tohoto ukazatele 0,5 %, v letech 2004 a 2005 následoval ještě další pokles. Tyto výsledky samy o sobě nejsou vůbec dobré.

<sup>62</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 61.

Pokud se však podíváme na oborové průměry v jednotlivých obdobích, tak v letech 2003 až 2004 byl oborový průměr záporný a v roce 2004 se dostal na hodnotu 0,1 %. Z těchto výsledků je patrné, že společnost BOTAS je na tom lépe, než je průměr v oboru. V roce 2006 je hodnota ROA záporná, opět z důvodu vytvořené ztráty, a je také horší, než je hodnota oborového průměru (0,74 %). V roce 2007 se dostala hodnota ROA na 4,5 % a ve srovnání s oborovým průměrem (-3,23 %) se jedná o velmi dobrý výsledek. V roce 2008 dochází ke skokovému poklesu na hodnotu 0,22 %. V tomto období je patrný velký pokles v rámci celého odvětví, jelikož hodnota oborového průměru je na úrovni -9,18 %.

Ukazatel **ROE** svým vývojem kopíruje oba předchozí ukazatele. Obecně se uvádí, že hodnota tohoto ukazatele by měla být větší, než u ukazatele ROA, což je kromě roku 2006 splněno. V roce 2003 je hodnota ROE 1,05 %, v dalších letech následuje opět pokles. V roce 2006 je jeho hodnota záporná. V roce 2007 se ROE dostal na hodnotu 6,33 %, avšak v dalším roce následuje opět propad. Ve srovnání s oborovými průměry je na tom podnik ve všech sledovaných obdobích lépe. V roce 2003 byl oborový průměr ROE na úrovni -14,55%, do roku 2006 hodnota nepatrně rostla a dostala se na hodnotu -7,43 %. V dalších letech však následuje obrovský propad, v roce 2007 je oborový průměr -18,72 % a v roce 2008 dokonce -51,07 %.

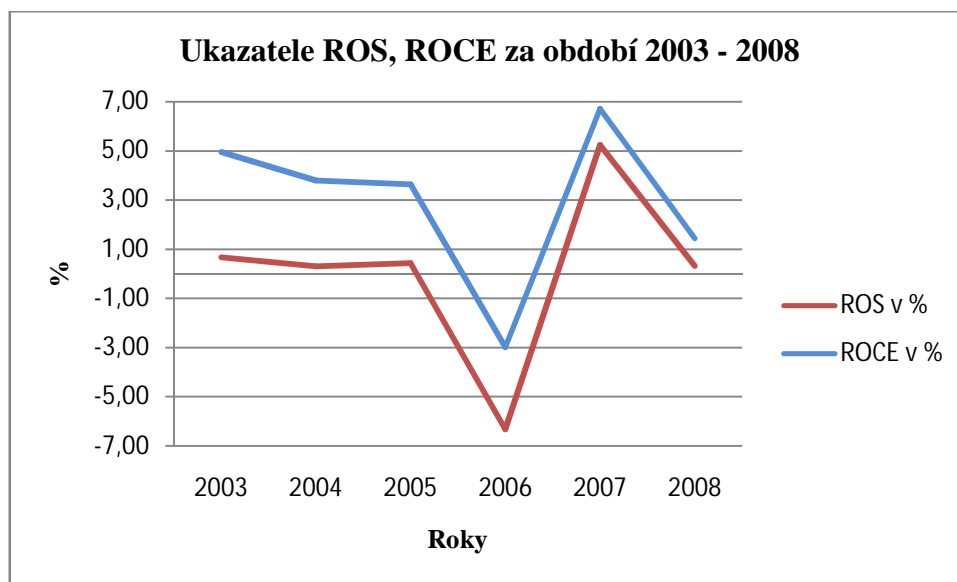


*Graf č. 8 - Vývoj ukazatelů ROI, ROA a ROE za období 2003 – 2008*

V grafu č. 8 je zobrazen vývoj ukazatelů ROI, ROA a ROE za období 2003 až 2008. Je patrné, že se všechny tři ukazatele vyvíjely velmi podobně, pouze výkyvy jsou u některých ukazatelů větší.

Pro ukazatel **ROS** na bázi zisku po zdanění také nejsou definovány doporučené hodnoty. Průměrná hodnota u amerických podniků je 5 %. Ve společnosti BOTAS byla hodnota ROS v roce 2003 0,67 %. V roce 2004 a 2005 došlo k dalšímu poklesu, a to na hodnoty 0,31 a 0,44 %. V roce 2006 je hodnota tohoto ukazatele záporná, což je způsobeno záporným výsledkem hospodaření. V roce 2007 se ukazatel dostal na úroveň 6,71 %. V roce 2008 došlo k poklesu o zhruba 5 procentních bodů. Kromě výkyvů v letech 2006 a 2007 lze vysledovat spíše klesající trend tohoto ukazatele.

Ukazatel **ROCE** udává výnosnost dlouhodobě investovaného kapitálu. Jeho hodnota se v roce 2003 pohybovala na úrovni 4,95 %. V roce 2004 došlo k propadu na hodnotu 3,8 % a v roce 2005 hodnota klesla na 3,64 %. Rok 2006 vykazuje zápornou hodnotu, což je opět způsobeno záporným výsledkem hospodaření, jako u všech ostatních ukazatelů rentability. Ukazatel ROCE dosáhl v roce 2007 hodnoty 6,71 %, což je velmi příznivý nárůst, avšak v roce 2008 následoval pokles na hodnotu 1,43 %.



Graf č. 9 - Vývoj ukazatelů ROS a ROCE za období 2003 – 2008

Z grafu č. 9 je zřejmé, že se oba dva ukazatele vyvíjely velmi podobně. Jak v roce 2006, tak v roce 2007 došlo k výrazným výkyvům. Celkově však můžeme u obou ukazatelů vysledovat klesající trend, který je patrný zejména u ukazatele ROCE, kde je mezi roky 2003 a 2008 propad o 3,52 procentních bodů.

## 2) Ukazatele aktivity

|  | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Obrat celkových aktiv (počet obrátek)</b> | 0,74   | 0,75   | 0,69   | 0,74   | 0,86   | 0,69   |
| <b>Obrat stálých aktiv (počet obrátek)</b>   | 2,54   | 2,94   | 2,84   | 2,52   | 3,77   | 3,24   |
| <b>Obrat zásob (počet obrátek)</b>           | 2,14   | 1,83   | 2,00   | 2,60   | 3,27   | 1,92   |
| <b>Doba obratu zásob (dny)</b>               | 167,98 | 197,26 | 179,55 | 138,37 | 110,12 | 187,79 |
| <b>Doba obratu pohledávek (dny)</b>          | 134,80 | 146,25 | 123,14 | 140,14 | 151,93 | 199,55 |
| <b>Doba obratu závazků (dny)</b>             | 18,42  | 29,31  | 13,63  | 16,92  | 13,04  | 54,59  |

Tabulka č. 27 - Ukazatele aktivity za období 2003 – 2008

Tyto poměrové ukazatele měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Ve své práci jsem se rozhodla použít tři ukazatele obratu a tři ukazatele vyjadřující dobu obratu. Vypočtené hodnoty ukazatelů za sledované období jsou uvedeny v tabulce č. 27.

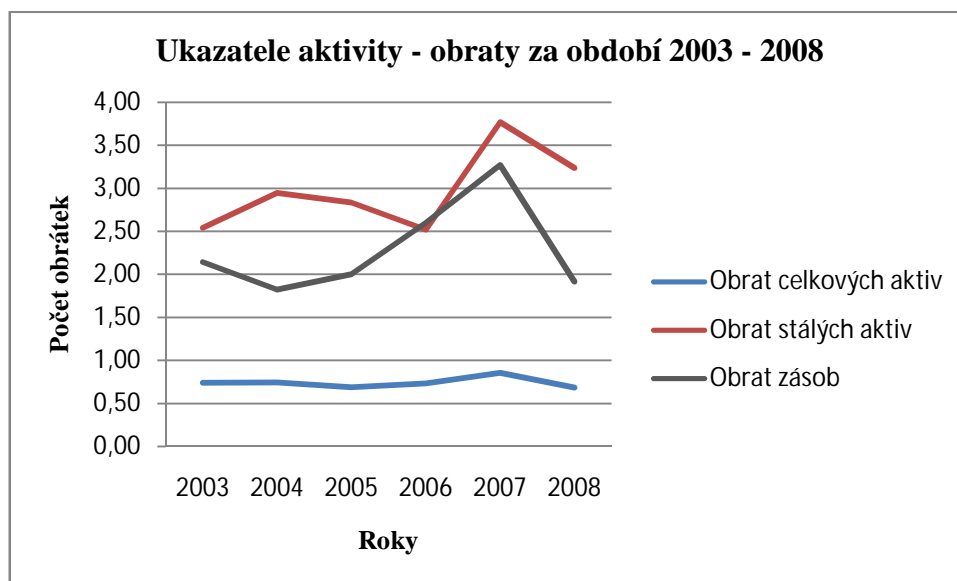
Ukazatel **obratu celkových aktiv** udává, kolikrát se majetek společnosti promění v tržby. Doporučují se hodnoty mezi 1,6 až 2,9.<sup>63</sup> Ve společnosti BOTAS se tento ukazatel do doporučených hodnot nedostal ani v jednom ze sledovaných období. V roce 2003, 2004 a 2006 se aktiva obrátila v tržby zhruba 0,75 krát. V roce 2005 a 2008 byla hodnota tohoto ukazatele ještě nižší, a to 0,69. V roce 2007 dosáhl tento ukazatel nejvyšší hodnoty, a to 0,86 obrátek. Vzhledem ke zjištěným skutečnostem můžeme říci, že má podnik více aktiv, než je účelné, a vznikají mu tak zbytečné náklady. Pokud porovnám vypočtené hodnoty s oborovými průměry za jednotlivá období, tak podnik dosahuje horších výsledků, než je průměr v oboru. Oborové průměry se v jednotlivých letech pohybují mezi 1,6 až 2,2.

<sup>63</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 58.

**Obrat stálých aktiv** má význam při rozhodování o tom, zda pořídit nový majetek. V roce 2003 byla hodnota tohoto ukazatele 2,54. V roce 2004 došlo k mírnému nárůstu na 2,94 obrátek. V letech 2005 a 2006 hodnota tohoto ukazatele klesala. V roce 2007 dochází k výraznému nárůstu na 3,77 obrátek, což představuje nejvyšší hodnotu v rámci sledovaného období. V roce 2008 následuje mírný pokles na 3,24 obrátek za rok. Vypočtené hodnoty jsou nižší než oborové průměry. Z toho jasně vyplývá, že stávající investice by měly být omezeny a mělo by se zvýšit využívání stávajících aktiv.

Hodnota ukazatele **obratu zásob** dosáhla v roce 2003 hodnoty 2,14. V letech 2004 a 2005 byly hodnoty ještě nižší. V následujících letech dochází k nárůstu, a to na hodnotu 2,60 v roce 2006 a dokonce 3,27 v roce 2007. V roce 2008 následoval výrazný pokles na 1,92 obrátek. Při porovnání roku 2003 a 2008 je patrný klesající trend, což není příznivé. Z těchto výsledků je zřejmé, že část zásob v podniku je zbytečná a nelikvidní a podnik má tak vázány finanční prostředky, které by mohly být jinak využity.

V grafu č. 10 je zobrazen vývoj všech tří ukazatelů obratu za období 2003 až 2008.



Graf č. 10 - Vývoj ukazatelů obratu za období 2003 – 2008

**Doba obratu zásob** ukazuje, kolik dnů jsou zásoby vázány v podnikání. V roce 2003 byla hodnota tohoto ukazatele 168 dnů, následující období došlo k nárůstu na 197 dnů. V roce 2005 následoval opět pokles na 180 dnů. Klesající trend pokračoval i v dalších

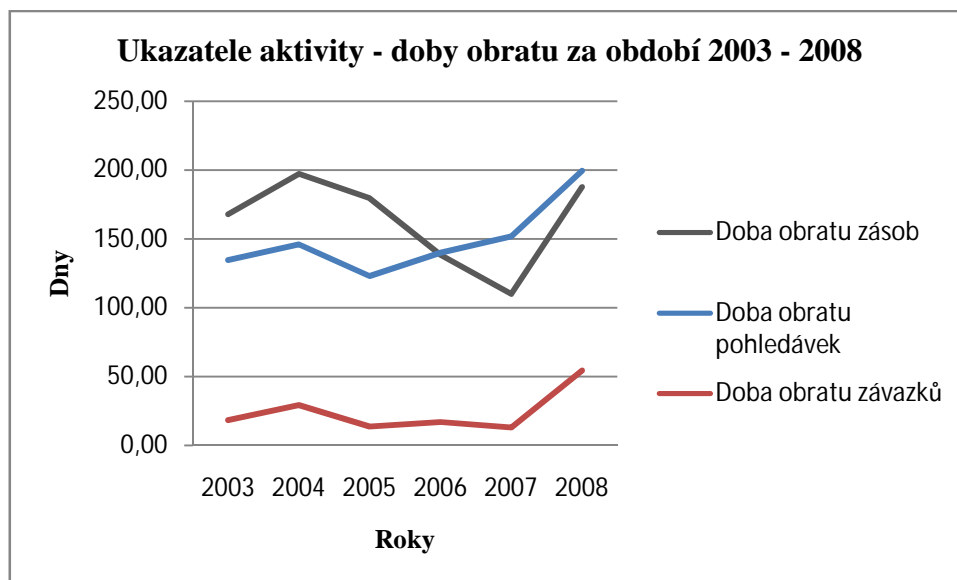


dvou obdobích a v roce 2007 se hodnota pohybovala na 110 dnech. Čím je hodnota tohoto ukazatele nižší, tím lépe. Společnosti se bohužel klesající trend udržet nepodařilo a v roce 2008 následoval nárůst na 188 dnů.

**Doba obratu pohledávek** udává počet dnů od okamžiku prodeje na obchodní úvěr do okamžiku inkasa platby. Hodnoty tohoto ukazatele se pohybovaly od 123 do 200 dnů. Čím je počet dnů nižší, tím lépe. Nejnížší hodnoty bylo dosaženo v roce 2005, nejvyšší naopak v roce 2008. Vzhledem k tomu, že počet dnů se od roku 2003 do roku 2008 zvyšoval, jedná se o negativní trend.

**Doba obratu závazků** určuje, kolik dní uplyne mezi nákupem zásob a jejich úhradou. Hodnota tohoto ukazatele v rámci sledovaného období střídavě roste a klesá. Nejnížší hodnoty je dosaženo v roce 2005, a to 14 dnů. Naopak nejvyšší hodnota byla vypočtena v roce 2008, a to 55 dnů.

V grafu č. 11 je zřejmý vývoj ukazatelů dob obratu za sledované období. Velmi důležité je porovnání doby obratu závazků a doby obratu pohledávek. Obecně by hodnota doby obratu závazků měla být vyšší, než doba obratu pohledávek, aby mohl podnik čerpat levný obchodní úvěr. V případě BOTASU je tomu však naopak. Doba obratu závazků je několikrát menší, než doba obratu pohledávek. To znamená, že podnik poskytuje levný provozní úvěr svým odběratelům.



Graf č. 11 - Vývoj ukazatelů dob obratu za období 2003 – 2008

### 3) Provozní ukazatele

Provozní ukazatele se uplatňují především ve vnitřním řízení. Existuje jich velké množství. Ve své práci jsem použila tři provozní ukazatele, jejichž hodnoty za jednotlivá období jsou uvedeny v tabulce č. 28.

|   | 2003   | 2004     | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   |
|---|--------|----------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Produktivita z výkonů</b><br>(v tis. Kč)       | 860,81 | 1 016,62 | 871,30 | 611,05 | 673,38 | 580,47 |
| <b>Produktivita z přidané hodnoty</b> (v tis. Kč) | 259,38 | 280,05   | 248,47 | 175,62 | 200,82 | 260,60 |
| <b>Průměrná mzda</b><br>(v tis. Kč)               | 142,51 | 156,70   | 176,00 | 161,55 | 176,09 | 173,84 |

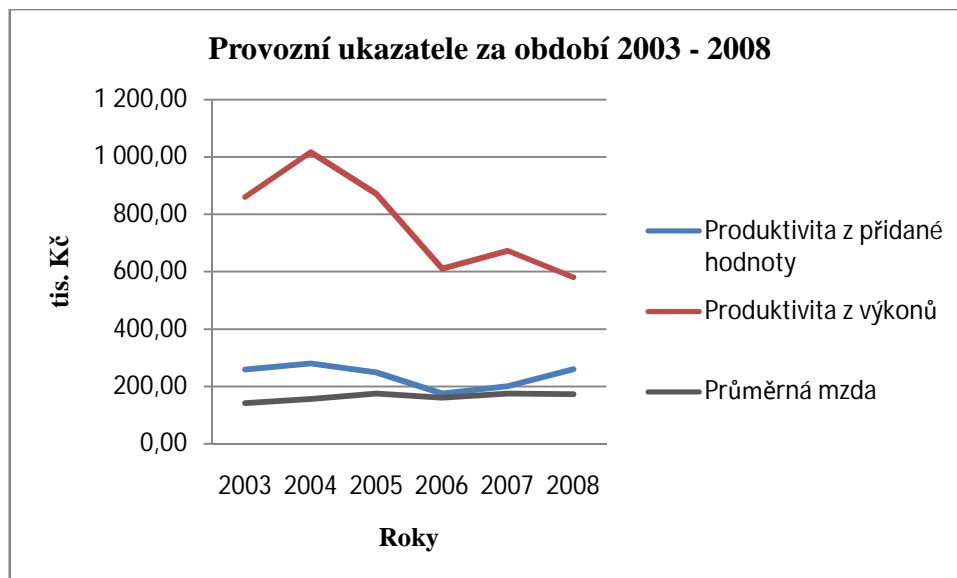
*Tabulka č. 28 – Provozní ukazatele za období 2003 – 2008*

**Produktivita z výkonů** udává, kolik tis. Kč výkonů připadá na jednoho zaměstnance. V rámci sledovaného období hodnota tohoto ukazatele velmi kolísala. Nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2008, a to 580 tis. Kč. Naopak nejvyšší hodnoty dosáhl podnik v roce 2004, a to 1 016 tis. Kč. Kolísavost je způsobena kolísáním jak výkonů, tak počtu zaměstnanců. Nevýhodou tohoto ukazatele je, že je možné jej ovlivnit prodejem pod náklady na úkor zisku, nebo snížením počtu zaměstnanců v případě využití outsourcingu. Z tohoto důvodu se častěji používá produktivita z přidané hodnoty.

**Produktivita z přidané hodnoty** udává, kolik podniku přinese jeden zaměstnanec. V rámci sledovaného období nedocházelo k příliš výrazným výkyvům, tedy kromě poklesu na hodnotu 175 tis. Kč v roce 2006. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2004, a to 280 tis. Kč. Pokud porovnáme roky 2003 a 2008, tak nedošlo téměř k žádné změně. To, že produktivita z přidané hodnoty neklesá, můžeme považovat za příznivé.

Ukazatel **průměrné mzdy** vyjadřuje, jaká je průměrná hrubá mzda na zaměstnance za rok. Hodnota tohoto ukazatele činila v roce 2003 142,51 tis. Kč. Jedná se zároveň o nejnižší hodnotu tohoto ukazatele. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2007, a to 176,09 tis. Kč.

V grafu č. 12 je zobrazen vývoj provozních ukazatelů. Důležité je porovnání ukazatele produktivity z přidané hodnoty a průměrné mzdy. Ve všech sledovaných letech je průměrná mzda nižší, než produktivita z přidané hodnoty. To znamená, že zaměstnanec podniku přináší vyšší hodnoty, než jsou náklady na jeho zaměstnání.



Graf č. 12 - Vývoj provozních ukazatelů za období 2003 – 2008

#### 4) Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity charakterizují schopnost podniku hradit své splatné závazky. Obvykle se rozlišují tři stupně likvidity – běžná, pohotová a okamžitá. V tabulce č. 29 jsou uvedeny hodnoty všech tří stupňů likvidity od roku 2003 až do roku 2008.

|                           | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Běžná likvidita</b>    | 4,85 | 4,28 | 4,70 | 4,06 | 8,68 | 5,26 |
| <b>Pohotová likvidita</b> | 2,47 | 1,93 | 2,54 | 2,43 | 5,71 | 2,86 |
| <b>Okamžitá likvidita</b> | 0,52 | 0,17 | 1,02 | 0,74 | 1,57 | 0,29 |

Tabulka č. 29 - Ukazatele likvidity za období 2003 – 2008

**Běžná likvidita** vyjadřuje, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky. Během sledovaného období hodnoty běžné likvidity střídavě stoupaly a klesaly. Nejnížší hodnoty je dosaženo v roce 2006, a to 4,06. Nejvyšší hodnotu podnik vykazuje v roce 2007, a to dokonce 8,68. Pokud tyto výsledky porovnáme s hodnotami u finančně

zdravých firem, které jsou 2,0 – 3,0<sup>64</sup>, tak můžeme konstatovat, že se podnik pohybuje vysoko nad těmito hodnotami a je tedy zcela jistě schopný hradit své splatné závazky. Ve srovnání s oborovým průměrem (1,1 – 1,6) je na tom společnost také lépe. Nesmíme však zapomenout na skutečnost, že pokud je hodnota běžné likvidity příliš vysoká, může se snižovat rentabilita podniku.

Ukazatel **pohotové likvidity** se snaží odstranit nevýhody běžné likvidity, a proto ze svého výpočtu vylučuje zásoby. Hodnoty pohotové likvidity se ve sledovaném období stabilně pohybují okolo 2,5. V roce 2004 a 2007 však došlo k výkyvům. V roce 2004 je zaznamenána nejnižší hodnota, a to 1,93. V roce 2007 jde zase o hodnotu nejvyšší, a to 5,71. Ve srovnání s doporučenými hodnotami (1 – 1,5)<sup>65</sup> se podnik pohybuje opět vysoko nad nimi. Co se týče oborového průměru (0,62 – 0,91), tak zde podnik dosahuje také výrazně lepších hodnot.

**Okamžitá likvidita** bere v potaz pouze peníze v hotovosti a na běžných účtech. V průběhu sledovaného období dochází ke skokovým změnám tohoto ukazatele. V roce 2004 je zaznamenána nejnižší hodnota 0,17 a v roce 2007 zase hodnota nejvyšší, a to 1,57. Likvidita podniku je zajištěna, pokud se tento ukazatel pohybuje mezi hodnotami 0,2 – 0,5<sup>66</sup>, což je v našem případě s výjimkou roku 2004 splněno. Oborové hodnoty se u tohoto ukazatele pohybují v rozmezí 0,07 až 0,19, což je pod hranicí doporučených hodnot. Ve srovnání s průměrem v oboru je na tom BOTAS opět výrazně lépe.

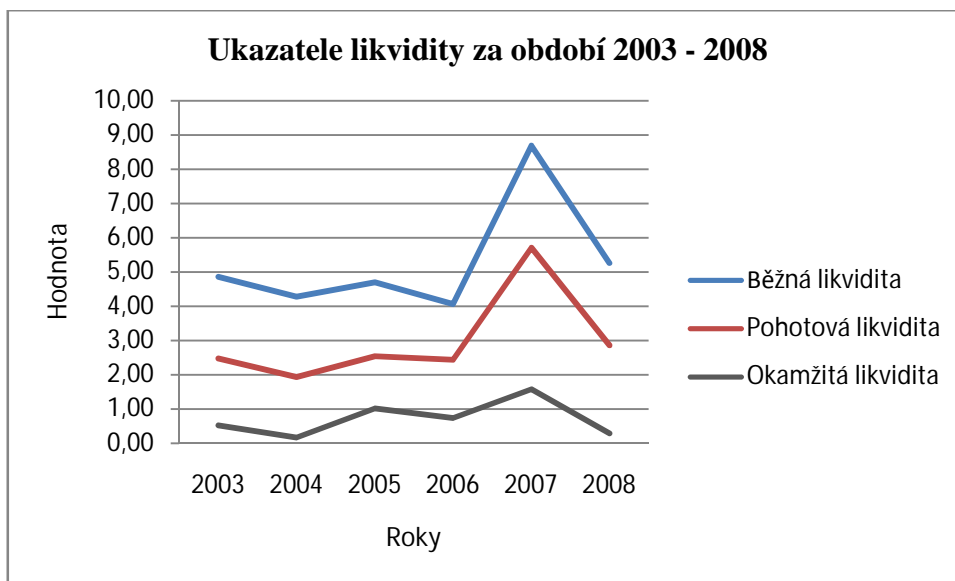
V grafu č. 13 je zobrazen vývoj všech tří stupňů likvidity. U všech je patrný skokový nárůst hodnoty v roce 2007, který je způsoben tím, že v tomto roce nebyl poprvé čerpán žádný krátkodobý úvěr.

---

<sup>64</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 53.

<sup>65</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 53.

<sup>66</sup> KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 2006. Str. 53.



*Graf č. 13 - Vývoj ukazatelů likvidity za období 2003 – 2008*

### 5) Ukazatele zadluženosti

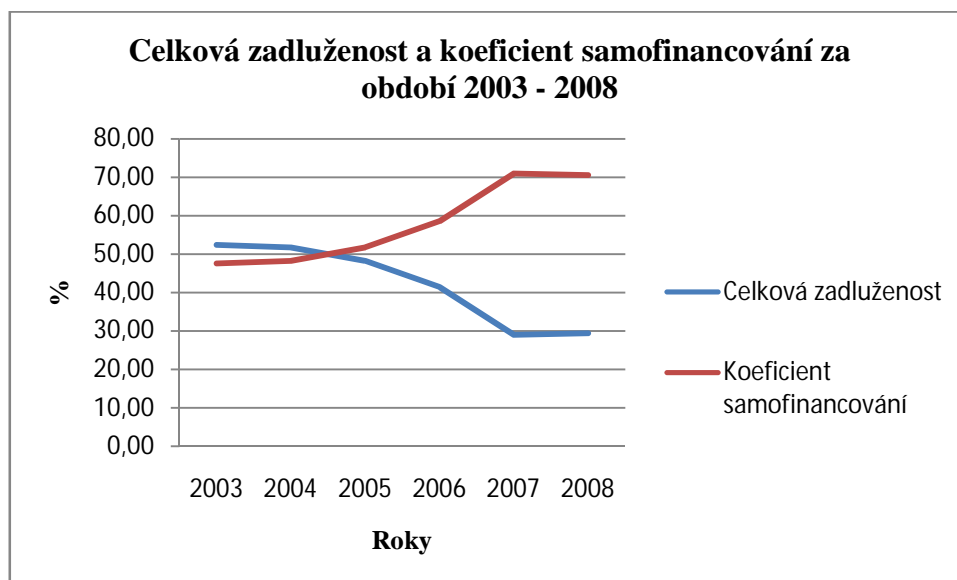
Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Jsou důležité především pro investory a poskytovatele úvěru. Rozhodla jsem se pro výpočet čtyř ukazatelů z této skupiny. Hodnoty těchto ukazatelů za sledované období jsou uvedeny v tabulce č. 30.

|   | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Celková zadluženost (v %)</b>        | 52,41 | 51,70 | 48,28 | 41,45 | 29,00 | 29,38 |
| <b>Koeficient samofinancování (v %)</b> | 47,59 | 48,28 | 51,72 | 58,55 | 71,00 | 70,62 |
| <b>Doba splácení dluhů (v letech)</b>   | x     | x     | 1,69  | 2,86  | x     | x     |
| <b>Úrokové krytí</b>                    | 1,31  | 1,14  | 1,17  | x     | 3,80  | 1,25  |

*Tabulka č. 30 - Ukazatele zadluženosti za období 2003 – 2008*

Ukazatel **celkové zadluženosti** se od roku 2003, kdy byla jeho hodnota 52,41 %, neustále snižoval. Nejnižší hodnoty bylo dosaženo roku 2008, a to 29,38 %. Z tohoto je patrný trend snižování podílu cizích zdrojů, což je dlouhodobým cílem podniku. Můžeme říci, že z průměrné zadluženosti se podnik během šesti let dostal do zadluženosti nízké.

**Koeficient samofinancování** je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti. U tohoto ukazatele je patrný rostoucí trend, a to z 47,59 % v roce 2003, až na 70,62 % v roce 2008. Co se týče oborového průměru, tak zde je patrný klesající trend koeficientu samofinancování. Z hodnoty 34,87% v roce 2003 došlo k postupnému poklesu až na hodnotu 22,26 % v roce 2008. Můžeme říci, že průměrem v oboru je téměř riziková zadluženost.



*Graf č. 14 - Vývoj ukazatelů zadluženosti za období 2003 – 2008*

**Doba splácení dluhů** vyjadřuje, po kolika letech by byl podnik schopen při stávající výkonnosti splatit své dluhy. Ve vzorci pro výpočet tohoto ukazatele je ve jmenovateli provozní cash flow. To má však podnik v letech 2003, 2004, 2007 a 2008 záporné a v těchto letech je bezpředmětné výpočet provádět. Ke splacení dluhů by v těchto obdobích nedošlo. Smysl má výpočet pouze v letech 2005 a 2006, kdy hodnota tohoto ukazatele dosahuje 1,69 a 2,68 let. Pouze v těchto dvou letech by bylo možné označit společnost za finančně zdravou. V ostatních letech se podle tohoto ukazatele jedná o společnost s velkými finančními problémy.

Ukazatel **úrokového krytí** vyjadřuje, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Tento ukazatel v roce 2003 dosahuje hodnoty 1,31. V letech 2004 a 2005 však dochází k mírnému poklesu, a to na hodnoty 1,14 a 1,17. Podobně je na tom ukazatel i v roce 2008, kdy dosahuje hodnoty 1,25. Pokud ukazatel mírně převyšuje hodnotu 1, znamená

to, že na zaplacení úroků je třeba téměř celého zisku a jedná se o velmi nízké hodnoty s vysokou možností rizika. Skokový nárůst je patrný v roce 2007, a to na hodnotu 3,80. Tento nárůst je způsoben jak poklesem hodnoty nákladových úroků, tak nárůstem zisku před zdaněním a nákladovými úroky (EBIT). Takto vysokou hodnotu vykazují finančně zdravé podniky. V roce 2006 jsem výpočet tohoto ukazatele neprovedla, jelikož se společnosti nepodařilo vytvořit zisk, ale pouze ztrátu, a tím pádem by k úhradě úroků ze zisku nedošlo.

#### 4.2.4 Analýza soustav ukazatelů

K posouzení celkové finanční situace podniku se používají soustavy ukazatelů. Účelové výběry ukazatelů, které využívají matematicko-statistické metody, se dělí na bonitní a bankrotní modely. Rozhodla jsem se pro výpočet indikátoru bonity jako zástupce bonitních modelů a Altmanova indexu a indexu IN 01 jako zástupce bankrotních modelů.

##### 1) Indikátor bonity

Indikátor bonity používá šest základních poměrových ukazatelů, které jsem označila X1 až X6. Hodnota každého z nich se vynásobí vahou pro daný ukazatel. Následně se tyto součiny sečtou a výsledek představuje indikátor bonity. Hodnoty jednotlivých poměrových ukazatelů a výsledných indikátorů bonity jsou uvedeny v tabulce č. 31.

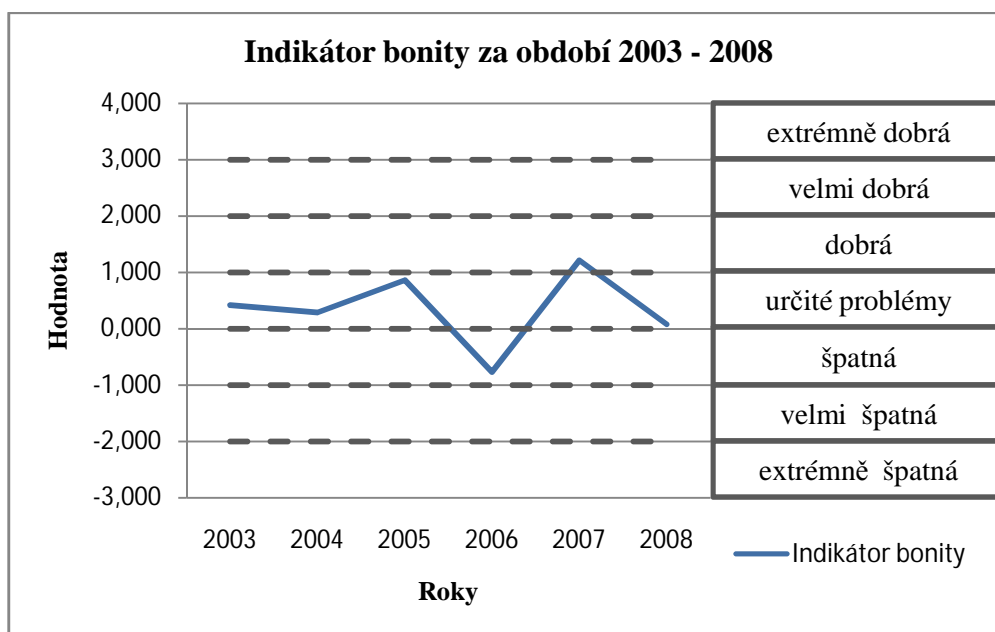
|           | Váha  | 2003   | 2004   | 2005  | 2006   | 2007   | 2008   |
|-----------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|
| <b>X1</b> | 1,50  | -0,048 | -0,092 | 0,272 | -0,170 | -0,021 | -0,322 |
| <b>X2</b> | 0,08  | 1,908  | 1,934  | 2,071 | 2,412  | 3,448  | 3,404  |
| <b>X3</b> | 10,00 | 0,008  | 0,002  | 0,003 | -0,046 | 0,045  | 0,002  |
| <b>X4</b> | 5,00  | 0,010  | 0,003  | 0,005 | -0,092 | 0,067  | 0,004  |
| <b>X5</b> | 0,30  | 0,428  | 0,511  | 0,572 | 0,560  | 0,392  | 0,643  |
| <b>X6</b> | 0,10  | 0,809  | 0,800  | 0,602 | 0,504  | 0,670  | 0,556  |

|                         | 2003  | 2004  | 2005  | 2006   | 2007  | 2008  |
|-------------------------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|
| <b>Indikátor bonity</b> | 0,419 | 0,287 | 0,861 | -0,767 | 1,213 | 0,080 |

Tabulka č. 31 - Indikátor bonity za období 2003 – 2008

Hodnota indikátoru bonity v jednotlivých letech sledovaného období velmi kolísala. Podle stupnice pro hodnocení (tabulka č. 11) můžeme říci, že mezi roky 2003 až 2005 se podnik potýkal s určitými finančními problémy. V roce 2006 se dostává dokonce do záporných hodnot a finanční situace je dle stupnice charakterizována jako špatná, kdy podnik spěje k bankrotu. V roce 2007 dochází ke skokovému zlepšení a finanční situace může být hodnocena jako dobrá. V roce 2008 dochází opět k poklesu hodnoty tohoto ukazatele, a to na 0,08, což je téměř hranice mezi určitými problémy a špatnou finanční situací.

Z výše uvedeného vyplývá, že finanční situace není příliš dobrá a podnik rozhodně nelze označit za bonitní. V grafu č. 15 je zobrazen vývoj indikátoru bonity v jednotlivých letech včetně stupnice hodnocení.



*Graf č. 15 - Vývoj indikátoru bonity za období 2003 – 2008*

## 2) Altmanův index finančního zdraví

Altmanův index se řadí mezi nejznámější bankrotní modely. Někdy bývá nazýván také jako Z score. Vyjadřuje finanční situaci firmy a v horizontu dvou let spolehlivě předpovídá bankrotní situace. Rozhodla jsem se pro použití modelu z roku 1983, který je využitelný i pro české podniky. Tento model používá pět poměrových ukazatelů, které jsem označila X1 až X5. Hodnota každého z nich se vynásobí vahou významnosti



pro daný ukazatel. Následně se tyto součiny sečtou a výsledek představuje Z score. Hodnoty jednotlivých poměrových ukazatelů a hodnoty Z score za sledované období jsou uvedeny v tabulce č. 32.

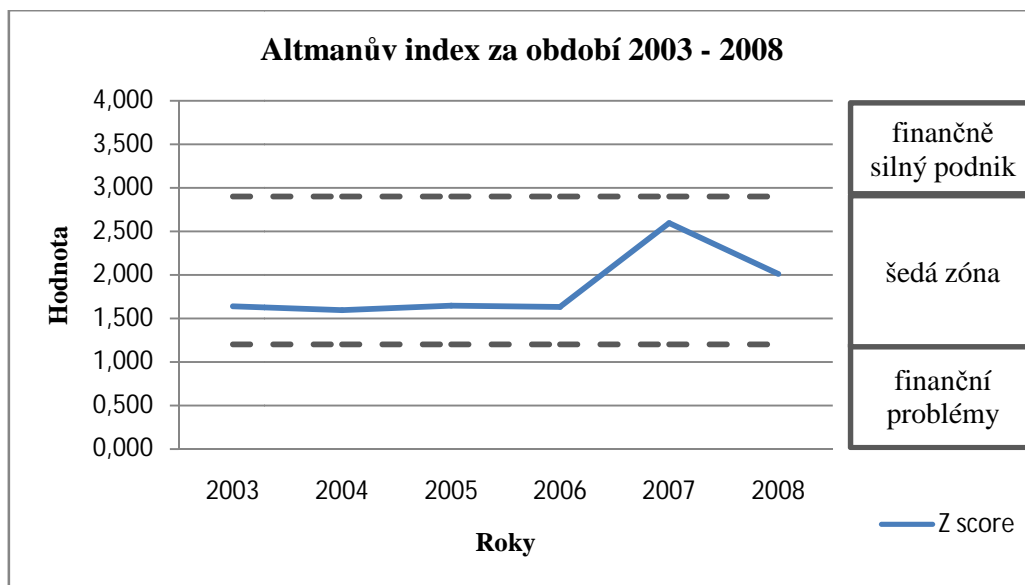
|           | Váha  | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   |
|-----------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>X1</b> | 0,717 | 0,608  | 0,619  | 0,642  | 0,606  | 0,678  | 0,635  |
| <b>X2</b> | 0,847 | -0,052 | -0,048 | -0,048 | -0,055 | -0,115 | -0,070 |
| <b>X3</b> | 3,107 | 0,036  | 0,026  | 0,027  | -0,024 | 0,062  | 0,012  |
| <b>X4</b> | 0,420 | 0,802  | 0,820  | 0,936  | 1,332  | 2,162  | 2,116  |
| <b>X5</b> | 0,998 | 0,798  | 0,767  | 0,753  | 0,759  | 1,110  | 0,690  |

|                | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Z score</b> | 1,638 | 1,595 | 1,647 | 1,631 | 2,595 | 2,012 |

*Tabulka č. 32 – Altmanův index za období 2003 - 2008*

Hodnota Z score se po celé sledované období pohybuje v šedé zóně. Mezi roky 2003 až 2006 se pohybuje kolem hodnoty 1,6. V roce 2007 dochází k nárůstu až na hodnotu 2,6 a v roce 2008 následuje pokles na hodnotu 2. Největší problémy se objevují u poměrového ukazatele X2, který je po celé sledované období v záporných hodnotách. To způsobuje výsledek hospodaření minulých let, který je v ukazateli X2 obsažen. Šedá zóna znamená, že má podnik určité finanční potíže a není jasné, jaký bude jeho budoucí vývoj.

V grafu č. 16 je zobrazen vývoj Altmanova indexu v jednotlivých letech včetně stupnice hodnocení. Pokud vyloučíme skokový nárůst hodnoty v roce 2007, jsme schopni vypořádat rostoucí trend tohoto ukazatele, což je velmi pozitivní.



*Graf č. 16 - Vývoj Altmanova indexu za období 2003 – 2008*

### 3) Index IN 01

Index IN 01 je ukazatel vytvořený přímo pro potřeby českého trhu. Hodnotí jak schopnost podniku dostát svým závazkům, tak schopnost tvorby hodnoty pro vlastníka. Index IN 01 používá pět poměrových ukazatelů, které jsem označila X1 až X5. Hodnota každého z nich se vynásobí vahou významnosti pro daný poměrový ukazatel. Následně se tyto součiny sečtou a výsledkem je index IN 01. Hodnoty jednotlivých poměrových ukazatelů a hodnoty indexu IN 01 jsou uvedeny v tabulce č. 33.

|           | Váha | 2003  | 2004  | 2005  | 2006   | 2007  | 2008  |
|-----------|------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|
| <b>X1</b> | 0,13 | 1,908 | 1,934 | 2,071 | 2,412  | 3,448 | 3,404 |
| <b>X2</b> | 0,04 | 1,313 | 1,135 | 1,168 | -1,100 | 3,799 | 1,245 |
| <b>X3</b> | 3,92 | 0,036 | 0,026 | 0,027 | -0,024 | 0,062 | 0,012 |
| <b>X4</b> | 0,21 | 0,953 | 0,896 | 0,764 | 0,686  | 1,117 | 0,803 |
| <b>X5</b> | 0,09 | 4,855 | 4,277 | 4,701 | 4,064  | 8,683 | 5,256 |

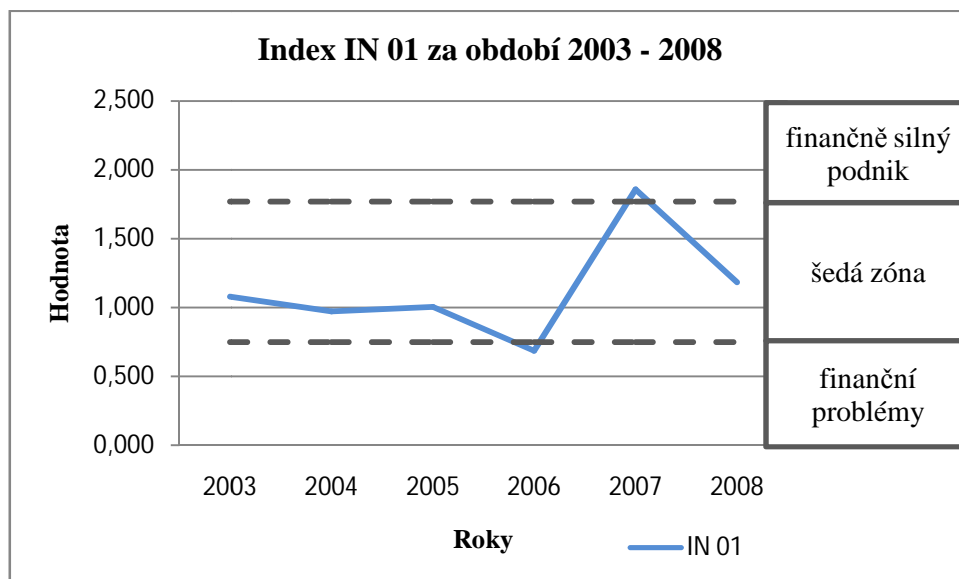
|              | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>IN 01</b> | 1,080 | 0,973 | 1,005 | 0,686 | 1,858 | 1,183 |

*Tabulka č. 33 – Index IN 01 za období 2003 – 2008*

Hodnota indexu IN 01 po celé sledované období velmi kolísala. Od roku 2003 do roku 2005 se pohybovala kolem hodnoty 1, což představuje šedou zónu. V roce 2006 však

následoval propad až na hodnotu 0,7. Pro podnik to znamená, že s pravděpodobností 86 % spěje k bankrotu. V roce 2007 však dochází ke skokovému nárůstu na hodnotu větší než 1,8. Těto hodnoty dosahují finančně silné podniky. V roce 2008 se však podniku nepodařilo na této hodnotě udržet a následoval pokles na hodnotu 1,2, což opět představuje šedou zónu. Tu lze interpretovat podobně jako u Altmanova indexu, tedy že se podnik potýká s jistými finančními problémy a jeho další vývoj je nejasný.

V grafu č. 17 je znázorněn vývoj indexu IN 01 v jednotlivých letech včetně stupnice pro hodnocení. Jsou zde patrné výkyvy v letech 2006 a 2007. Pokud tyto výkyvy vyloučíme, tak můžeme říci, že od roku 2003 do roku 2008 se hodnota indexu IN 01 zvýšila a je tedy patrný mírně rostoucí trend.



*Graf č. 17 - Vývoj Indexu IN 01 za období 2003 – 2008*

## 5 SYNTÉZA VÝSLEDKŮ ANALÝZY A NÁVRHY NA ŘEŠENÍ PROBLÉMOVÝCH OBLASTÍ

V první části této kapitoly budou stručně shrnuty výsledky z provedené finanční analýzy ve společnosti BOTAS za období 2003 – 2008. V druhé části kapitoly budou na základě těchto výsledků formulovány návrhy a doporučení, která povedou ke zlepšení stávající finanční situace v podniku.

### 5.1 Syntéza výsledků analýzy

Společnost BOTAS úspěšně působí na českém trhu již řadu let. Na základě provedené analýzy můžeme říci, že v určitých oblastech finančního hospodaření je dosahováno pozitivních výsledků, avšak v dalších oblastech byly zjištěny jisté finanční problémy, kvůli kterým není jasné, jak se bude podnik v budoucnosti vyvíjet.

**Z horizontální a vertikální analýzy rozvahy** bylo zjištěno, že majetková struktura společnosti je tvořena převážně oběžnými aktivy a jedná se tedy o kapitálově lehkou společnost. Celková aktiva v průběhu sledovaného období klesala. Tento pokles byl způsoben úbytkem dlouhodobého i oběžného majetku. Ve struktuře stálých aktiv tvoří největší část dlouhodobý hmotný majetek, jehož hodnota klesá, a to především z důvodu odprodeje nepotřebného majetku. Oběžná aktiva v rámci sledovaného období kolísala, což bylo způsobeno především kolísáním zásob a krátkodobých pohledávek.

S poklesem celkových aktiv došlo také ke snížení celkových pasiv. Tento pokles byl způsoben snížením úvěrové zadluženosti v dlouhodobých bankovních úvěrech ale i poklesem dlouhodobých a krátkodobých závazků. Trend snižování celkových pasiv je dlouhodobým cílem společnosti BOTAS. Kapitálová struktura se během sledovaného období výrazně změnila. V roce 2003 byl poměr vlastních a cizích zdrojů téměř 50:50. V roce 2008 však tvoří podíl cizích zdrojů na celkových aktivech necelých 30 %.

Prostřednictvím **horizontální a vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty** bylo zjištěno, že největší podíl na celkových tržbách tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a jedná se tedy o výrobní firmu. Tržby za prodané zboží rostou, což je velmi

příznivé. Vývoj tržeb za prodané zboží kopíruje i vývoj obchodní marže. Výkony naopak klesají po celé sledované období s výjimkou 17 % nárůstu mezi roky 2006 – 2007. Tento propad byl způsoben poklesem tržeb vlastních výrobků a služeb v kategorii zimní produkce, a to jak v tuzemsku, tak i v exportu, což je velmi negativní vývoj. V kategorii letní produkce byl zaznamenán mírný nárůst díky mimořádně velkému prodeji in-line. Výkonová spotřeba v rámci sledovaného období kolísala. Přidaná hodnota od roku 2003 – 2006 klesá. Mezi roky 2006 – 2008 je však patrný rostoucí trend, což je velmi příznivé. Provozní hospodářský výsledek také klesá, v roce 2006 se dokonce dostává do záporných hodnot. Tato skutečnost je způsobena poklesem tržeb. Stejným způsobem se vyvíjel i hospodářský výsledek za účetní období. Vykázaná ztráta v roce 2006 negativně ovlivnila většinu dalších ukazatelů v tomto roce.

Z **horizontální analýzy cash flow** vyplynulo, že kromě let 2005 a 2006 je hodnota provozního cash flow záporná, což je velmi nepříznivá situace. Záporná hodnota je v letech 2003 a 2004 způsobena především snížením krátkodobých závazků a snížením zásob. V roce 2007 je záporná hodnota způsobena zejména splacením krátkodobého bankovního úvěru. Cash flow z investiční činnosti ve všech sledovaných obdobích kromě let 2006 – 2007 klesá. Kromě let 2003 a 2007 je záporné, což je pozitivní výsledek, jelikož společnost investuje. Cash flow z finanční činnosti nejdříve klesá, v roce 2006 však nastává zlom a od té doby roste. Kromě roku 2003 se však ve všech ostatních obdobích nachází v záporných hodnotách. Tento nepříznivý jev je způsoben splácením dlouhodobého bankovního úvěru a dlouhodobého závazku. Hodnota celkového cash flow střídavě klesá a roste. Pouze v roce 2005 se nachází v kladných číslech, v ostatních letech je jeho hodnota záporná, což je velmi negativní jev.

Nejčastěji používaným **rozdílovým ukazatelem** je čistý pracovní kapitál. Jeho hodnota se od roku 2003 do roku 2005 pohybovala nad hranicí 120 000 tis. Kč. Pokud je hodnota takto vysoká, je v pracovním kapitálu zadržováno zbytečně mnoho prostředků, a to pro podnik není dobré. V dalších letech následoval propad až na 88 099 tis. Kč, což je velmi pozitivní trend.

Analýza **rentability** ukázala, že v této oblasti nedosahuje společnost příliš dobrých výsledků. Všechny vypočtené ukazatele se ve sledovaných obdobích pohybují hluboko pod doporučenými hodnotami. Pokud však provedeme srovnání s oborovými průměry, tak ukazatele ROA a ROE vykazují výrazně vyšší hodnoty, než je průměr v oboru. To vypovídá o obecně špatné situaci v tomto odvětví. Nejhorších hodnot je dosaženo v roce 2006, kdy podnik vykázal ztrátu. Naopak nejlepší byla situace v roce 2007.

Z analýzy **aktivity** vyplynulo, že má podnik více aktiv, než je účelné, a vznikají mu tak zbytečné náklady. Při rozhodování o tom, zda pořídit nové investice, má velký význam ukazatel obratu stálých aktiv. Z vypočtených hodnot jasně vyplývá, že stávající investice by měly být omezeny a mělo by se spíše zvýšit využívání stávajících aktiv. Pokud provedeme porovnání s hodnotami v oboru, tak podnik dosahuje horších výsledků. Z výsledků ukazatele obratu zásob je zřejmé, že část zásob v podniku je zbytečná a nelikvidní a podnik má tak vázány finanční prostředky, které by mohly být jinak lépe využity. U všech výše zmíněných ukazatelů dosáhl podnik nejlepších hodnot v roce 2007. Doba obratu zásob vykazovala od roku 2004 do roku 2007 klesající trend. Ten se však bohužel nepodařilo udržet a v roce 2008 dochází opět k výraznému nárůstu, což není vůbec příznivé. U ukazatele doby obratu pohledávek můžeme vysledovat rostoucí trend. V roce 2008 dosáhla hodnota tohoto ukazatele téměř 200 dnů. V porovnání s ukazatelem doby obratu závazků, která dosahuje maximální hodnoty 55 dnů, se jedná o velmi negativní jev, jelikož podnik poskytuje levný provozní úvěr svým odběratelům.

Analýza **provozních ukazatelů** ukázala, že produktivita z výkonů velmi kolísala, což bylo způsobeno kolísáním výkonů, a také měnícím se počtem zaměstnanců. U produktivity z přidané hodnoty nedocházelo k příliš výrazným výkyvům, tedy kromě roku 2006. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2004. Pokud porovnáme roky 2003 a 2008, tak nedošlo téměř k žádné změně. To, že produktivita z přidané hodnoty neklesá, můžeme považovat za příznivý jev. Hodnoty ukazatele průměrné mzdy v rámci sledovaného období neustále rostly. Ve všech sledovaných letech je průměrná mzda nižší než produktivita z přidané hodnoty, což znamená, že zaměstnanec podniku přináší vyšší hodnoty, než jsou náklady na jeho zaměstnání.

Podnik dosahuje velmi vysokých hodnot u všech vypočtených **ukazatelů likvidity**. U běžné a pohotové likvidity podnik dosáhl výrazně vyšších hodnot, než je doporučeno. Pokud provedeme srovnání s oborovým průměrem, tak dostaneme ten samý výsledek. Takto vysoká úroveň likvidity má však negativní vliv na rentabilitu v podniku. Ukazatel okamžité likvidity se kromě roku 2007 pohybuje v rámci doporučených hodnot, maximálně lehce nad jejich horní hranicí, a to je velmi příznivé. Nejvyšších hodnot je u všech ukazatelů dosahováno v roce 2007, což bude pravděpodobně způsobeno tím, že v tomto roce nečerpal podnik poprvé žádný krátkodobý úvěr.

Z analýzy **zadluženosti** je zřejmé, že celková zadluženost podniku se po sledované období neustále snižovala. Z průměrné zadluženosti v roce 2003 (52,41 %) se podnik v roce 2008 dostal do zadluženosti nízké (29,38 %). Pokud provedeme srovnání s oborovým průměrem, tak se v tomto oboru zadluženost pohybuje na úrovni 70 – 80 %. Ukazatel doby splacení dluhů bylo relevantní vyčíslit pouze v letech 2005 a 2006, v ostatních letech neměl výpočet vzhledem k zápornému provoznímu cash flow žádnou vypovídací schopnost. Ke splacení dluhů by v těchto letech vůbec nedošlo. Ukazatel úrokového krytí se pohybuje kolem hodnoty 1,2, což není příznivé. V roce 2006 nebylo možné kvůli vytvořené ztrátě tento ukazatel vůbec vyčíslit. Nejvyšší hodnoty je dosaženo v roce 2007. Jedná se o jediný rok, kdy lze podle tohoto ukazatele společnost označit za finančně zdravou.

Analýza **soustav ukazatelů** odhalila, že BOTAS je podnikem, který má zcela jistě určité finanční problémy. Z výpočtu indikátoru bonity je zřejmé, že nejhorší hodnoty bylo dosaženo v roce 2006, kdy se dá finanční situace podniku označit za špatnou. V roce 2007 je dosaženo nejvyšší hodnoty, díky které se finanční situace jeví jako dobrá. Při výpočtu Altmanova indexu bylo zjištěno, že se hodnota Z score po celé sledované období pohybovala v šedé zóně. U indexu IN 01 jsou patrné stejné výkyvy jako u indikátoru bonity. Propad v roce 2006 byl způsoben záporným výsledkem hospodaření. Z výše uvedeného vyplývá, že má podnik určité finanční potíže a není jasný jeho budoucí vývoj, rozhodně podnik nelze označit za bonitní. Pokud však u Altmanova indexu a indexu IN 01 vyloučíme výkyvy v letech 2006 a 2007, jsme schopni vypočítat rostoucí trend těchto ukazatelů, což je velmi pozitivní.

V tabulce č. 34 jsou přehledně uvedeny nejdůležitější silné a slabé stránky finančního hospodaření podniku.

| Silné stránky                             | Slabé stránky                             |
|---|---|
| Růst tržeb za prodané zboží               | Klesající či záporný výsledek hospodaření |
| Vysoká úroveň čistého pracovního kapitálu | Pokles tržeb za vlastní výrobky a služby  |
| Vysoká produktivita práce                 | Záporné provozní cash flow                |
| Výborná okamžitá likvidita                | Vysoká hodnota zásob                      |
| Pokles celkové zadluženosti               | Nízká hodnota ukazatelů rentability       |
|   | Dlouhá doba obratu pohledávek             |
|   | Krátká doba obratu závazků                |
|   | Dlouhá doba obratu zásob                  |
|   | Příliš vysoká běžná a pohotová likvidita  |

*Tabulka č. 34 - Silné a slabé stránky finančního hospodaření podniku BOTAS*

## 5.2 Návrhy na řešení problémových oblastí

Provedená finanční analýza odhalila, ve kterých oblastech finančního hospodaření je dosahováno dobrých výsledků, a také ve kterých oblastech není finanční řízení optimální. V rámci této kapitoly bych se ráda věnovala pohledávkám, které představují jednu ze slabých stránek finančního hospodaření společnosti.

Pohledávky jsou nedílnou součástí aktiv podniku. Ovlivňují mnoho dalších oblastí finančního hospodaření, jako např. majetkovou a finanční strukturu, likviditu, a také náklady a výnosy. K tomu, aby bylo možné pohledávky řídit, je nutné, aby byly neustále monitorovány.

Jak je zřejmé z tabulky č. 35, tak podíl krátkodobých pohledávek na celkových aktivech ve společnosti BOTAS v rámci sledovaného období kolísal. V roce 2003 byl tento podíl 28,24 %, v roce 2008 dosáhl tento podíl až 38,33 %. Během šesti let tento podíl vzrostl o zhruba 10 procentních bodů, což je velmi významné.



|                            | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>AKTIVA CELKEM</b>       | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| <b>Krátkod. pohledávky</b> | 28,24%  | 30,65%  | 23,95%  | 29,09%  | 36,44%  | 38,33%  |

*Tabulka č. 35 - Podíl krátkodobých pohledávek na celkových aktivech  
za období 2003 - 2008*

Z tabulky č. 36 lze vyčíst, jaký je podíl krátkodobých pohledávek na celkových tržbách společnosti. Zatímco v roce 2003 byl podíl pohledávek na celkových tržbách 35,41 %, v roce 2008 bylo dosaženo dokonce hodnoty 55,57 %. Jedná se tedy o nárůst zhruba 20 procentních bodů.

|                            | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>TRŽBY CELKEM</b>        | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| <b>Krátkod. pohledávky</b> | 35,41%  | 39,95%  | 31,82%  | 38,31%  | 32,83%  | 55,57%  |

*Tabulka č. 36 - Podíl krátkodobých pohledávek na celkových tržbách  
za období 2003 - 2008*

Krátkodobé pohledávky jsou ve všech sledovaných letech z 99 % tvořeny pohledávkami z obchodních vztahů. V tabulce č. 37 je uvedeno, kolik pohledávek z obchodních vztahů společnost v jednotlivých sledovaných letech evidovala, a kolik z nich bylo po lhůtě splatnosti. Kromě výkyvů v letech 2005 a 2007 je podíl pohledávek po lhůtě splatnosti dosti vysoký. Nejvyšší hodnoty je dosaženo v roce 2003, dále potom v roce 2008.

|             | Pohledávky z OV<br>(v tis. Kč) | Pohledávky z OV po lhůtě<br>splatnosti (v tis. Kč) | Pohledávky z OV po lhůtě<br>splatnosti (v %) |
|-------------|--------------------------------|--|--|
| <b>2003</b> | 57 128                         | 24 085   | 42,16%                                       |
| <b>2004</b> | 61 628                         | 21 587   | 35,03%                                       |
| <b>2005</b> | 45 129                         | 3 250  | 7,20%  |
| <b>2006</b> | 44 728                         | 5 998  | 13,41%                                       |
| <b>2007</b> | 49 843                         | 1 781  | 3,57%  |
| <b>2008</b> | 52 764                         | 18 503   | 35,07%                                       |

*Tabulka č. 37 – Pohledávky z OV před a po lhůtě splatnosti za období 2003 - 2008*

Pohledávky z obchodních vztahů po lhůtě splatnosti můžeme rozdělit do pěti kategorií podle toho, jak dlouho po splatnosti jsou ve společnosti evidovány. Z tabulky č. 38 je patrné, že na počátku sledovaného období eviduje společnost nejvíce pohledávek po splatnosti do 30 a do 60 dnů. Ke konci sledovaného období se podíl pohledávek do 60

dnů po splatnosti postupně snižuje. Společnost eviduje také pohledávky nad 180 dnů po splatnosti, ke kterým jsou vytvářeny opravné položky dle zákona č. 593/1992 Sb. za dlužníky v konkurzním řízení.

|      | do 30 dnů | do 60 dnů | do 90 dnů | do 180 dnů | nad 180 dnů |
|------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|
| 2003 | 48,22%    | 49,15%    | 0,00%     | -0,01%     | 2,64%       |
| 2004 | 51,41%    | 45,65%    | 0,15%     | 0,00%      | 2,79%       |
| 2005 | 82,80%    | 0,34%     | 0,37%     | 0,00%      | 16,49%      |
| 2006 | 82,58%    | 10,60%    | -0,05%    | 0,00%      | 6,87%       |
| 2007 | 69,17%    | 25,49%    | 0,00%     | -0,11%     | 5,45%       |
| 2008 | 99,82%    | 0,01%     | 0,00%     | 0,01%      | 0,17%       |

*Tabulka č. 38 – Pohledávky z OV podle počtu dnů po splatnosti*

Doba obratu pohledávek se pohybovala od 123 do 200 dnů. Nejnížší hodnoty bylo dosaženo v roce 2005, nejvyšší naopak v roce 2008. Vzhledem k tomu, že počet dnů se od roku 2003 do roku 2008 zvyšoval, jedná se o negativní trend.

Z výše uvedeného vyplývá, že podnik eviduje značný podíl pohledávek po splatnosti, které negativně ovlivňují finanční hospodaření. Podnik by se tedy měl zaměřit na urychlení inkasa pohledávek.

Tržby jsou v podniku BOTAS realizovány prostřednictvím tuzemského obchodu a exportu. Export tvoří asi 30 % tržeb a tuzemský obchod 70 % tržeb. Ve stejném poměru se dají rozdělit také pohledávky z obchodních vztahů. V rámci návrhů **se budu zabývat pouze pohledávkami, které vznikají v rámci tuzemského obchodu**, protože pouze tyto je možné ovlivnit. Export je realizován za specifických podmínek prostřednictvím mateřské společnosti BENAL, s.r.o. Společnost BOTAS a.s. fakturuje výrobky určené pro export společnosti BENAL a vzniká mezi nimi běžný obchodní vztah, jako u jiného tuzemského obchodu. Fakturace konkrétnímu zahraničnímu odběrateli až po inkaso probíhá v režii společnosti BENAL. Tyto pohledávky nemůže podnik BOTAS ovlivnit.

### **5.2.1 Zavedení skonta**

Jedním z nástrojů, který motivuje zákazníky k včasnému zaplacení svých závazků, je skonto. Pokud zákazníci zaplatí před konečným datem splatnosti, je jim nabídnuta

hotovostní sleva. Zákazníci tedy mají možnost zaplatit méně, než je jejich původní dluh. Diskont se označuje jako „obchodní úvěr za podmínky (2/30), (0/60)“. Pokud zákazník zaplatí do 30 dnů, dostane slevu 2 %, pokud zaplatí až za 60 dnů, musí zaplatit plnou cenu.

Pokud se podnik rozhodne skonto poskytovat, je nutné určit, jaká bude jeho výše a délka. Mělo by platit, že **hodnota dodávky po skontu úročená náklady kapitálu, by se měla alespoň rovnat původní hodnotě dodávky**, tj.

$$HD_s \cdot (1 + i_t) \geq HD^{67} \quad (1)$$

$HD_s$  - hodnota dodávky snižená o skonto  
 $i_t$  - náklady kapitálu (alternativního zdroje financování)  
 $HD$  - fakturovaná hodnota dodávky

Hodnotu dodávky sniženou o skonto můžeme určit podle vztahu:

$$HD_s = HD \cdot (1 - i_s)^{68} \quad (2)$$

$i_s$  - sazba skonta, kvantifikovaná podle vztahu:

$$i_s = 1 - \frac{HD_s}{HD} = 1 - \frac{HD}{HD(1 + i_t)} = 1 - \frac{1}{1 + i_t} = \frac{i_t}{1 + i_t}^{69} \quad (3)$$

Náklady kapitálu na délku poskytnutého skonta lze vypočítat podle následujícího vztahu:

$$i_t = i_k \cdot \frac{T}{360}^{70} \quad (4)$$

$T$  - počet dní, na které se skonto poskytuje ( $T = DS - LS$ )  
 $DS$  - doba splatnosti obchodního úvěru  
 $LS$  - lhůta pro poskytnutí skonta  
 $i_k$  - roční náklady kapitálu (náklady alternativního zdroje financování)

<sup>67</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management 2. díl*. 2005. Str. 76.

<sup>68</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management 2. díl*. 2005. Str. 76.

<sup>69</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management 2. díl*. 2005. Str. 76.

<sup>70</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management 2. díl*. 2005. Str. 76.

Ve společnosti BOTAS je splatnost faktur u jednotlivých odběratelů odlišná. Konkrétní splatnost záleží na velikosti odběratele, jeho důležitosti pro podnik a samozřejmě na důvěryhodnosti a bezpečnosti zaplacení pohledávky. Od platby ihned je možné získat dobu splatnosti 30, 60 a 90 dnů.

Největší objem tržeb a tedy i pohledávek je realizován zákazníky, kterým je poskytována doba splatnosti obchodního úvěru 60 a 90 dnů. Pro tyto dvě zákaznické skupiny zavedeme možnost využití skonta.

### 1) Zákazníci s dobou splatnosti obchodního úvěru 60 dnů

Podnik BOTAS chce poskytnout této skupině odběratelů slevu za dřívější zaplacení dodávky. Průměrná hodnota dodávek odběratelů v této skupině činí 95 000 Kč. Platební podmínky jsou zvoleny (x/20); (0/60). Jako náklady kapitálu jsem zvolila náklady alternativního krátkodobého zdroje financování (krátkodobý úvěr), které činí 12,25 % p. a. Je nutné určit takovou výši skonta, která ještě bude pro podnik BOTAS výhodná.

Výpočet výše skonta podle vzorce (1) bude následující:

$$\begin{aligned} 95\,000 \cdot (1 - i_s) \cdot \left(1 + \frac{0,1225}{360} \cdot 40\right) &\geq 95\,000 \\ 96\,293,06 - 96\,293,06 \cdot i_s &\geq 95\,000 \\ i_s &\leq 1,3\% \end{aligned}$$

Platební podmínky tedy budou zvoleny jako (1,3/20); (0/60). Pro kontrolu, zda je poskytované skonto pro podnik BOTAS výhodné, provedeme kontrolní výpočet:

$$\begin{aligned} 95\,000 \cdot (1 - 0,013) \cdot \left(1 + \frac{0,1225}{360} \cdot 40\right) &\geq 95\,000 \\ 95\,041,25 &\geq 95\,000 \end{aligned}$$

Z kontrolního výpočtu je zřejmé, že vypočtená výše skonta je pro podnik BOTAS výhodná. Pokud tedy zákazníci zaplatí své pohledávky do 20 dnů, bude jim poskytnuta sleva 1,3 % z hodnoty dodávky, což v tomto konkrétním případě činí 1 235 Kč.

## 2) Zákazníci s dobou splatnosti obchodního úvěru 90 dnů

Podnik BOTAS chce poskytnout této skupině odběratelů slevu za dřívější zaplacení dodávky. Průměrná hodnota dodávek odběratelů v této skupině činí 148 000 Kč. Platební podmínky jsou zvoleny (x/30); (0/90). Náklady kapitálu jsou stejné jako u předchozí skupiny, a to 12,25 % p. a. Je nutné určit takovou výši skonta, která ještě bude pro podnik BOTAS výhodná.

Výpočet výše skonta podle vzorce (1) bude následující:

$$\begin{aligned} 148\,000 \cdot (1 - i_s) \cdot \left(1 + \frac{0,1225}{360} \cdot 60\right) &\geq 148\,000 \\ 151\,021,67 - 151\,021,67 \cdot i_s &\geq 148\,000 \\ i_s &\leq 2,0\% \end{aligned}$$

Platební podmínky tedy budou zvoleny jako (2,0/30); (0/90). Pro kontrolu, zda je poskytované skonto pro podnik BOTAS výhodné, provedeme kontrolní výpočet:

$$\begin{aligned} 148\,000 \cdot (1 - 0,020) \cdot \left(1 + \frac{0,1225}{360} \cdot 60\right) &\geq 148\,000 \\ 148\,001,23 &\geq 148\,000 \end{aligned}$$

Z kontrolního výpočtu je zřejmé, že vypočtená výše skonta je pro podnik BOTAS výhodná. Pokud tedy zákazníci zaplatí své pohledávky do 30 dnů, bude jim poskytnuta sleva 2,0 % z hodnoty dodávky, což v tomto konkrétním případě činí 2 960 Kč.

Zákazníci, kterým je skonto nabídnuto, realizují 75 % tuzemských tržeb a můžeme říci, že mají stejný podíl i na pohledávkách z obchodních vztahů. Budeme předpokládat, že 30 % odběratelů, kterým bude možnost skonta nabídnuta, ho opravdu využijí. Pro účely výpočtu vyjdeme z hodnot roku 2008.

| Rozvaha k 31. 12. 2008 (v tis. Kč) |                |                      |                |
|------------------------------------|----------------|----------------------|----------------|
| Dlouhodobý majetek                 | 29 411         | Vlastní kapitál      | 97 998         |
| Oběžná aktiva                      | 108 799        | Základní kapitál     | 86 263         |
| Zásoby                             | 49 655         | Cizí zdroje          | 40 770         |
| Pohledávky z OV                    | 52 764         | Dlouhodobé závazky   | 20 070         |
| Peníze                             | 219            | Časové rozlišení     | 0              |
| Časové rozlišení                   | 558            |                      |                |
| <b>AKTIVA CELKEM</b>               | <b>138 768</b> | <b>PASIVA CELKEM</b> | <b>138 768</b> |

Tabulka č. 39 - Zjednodušená rozvaha před zavedením skonta

|   |               |
|---|---------------|
| Hodnota pohledávek tuzemský obchod (70 %) | 36 934 800 Kč |
| Skonto bude nabídnuto 75 % odběratelů     | 27 701 100 Kč |
| Skonto využije 30 % odběratelů            | 8 310 330 Kč  |

Budeme předpokládat, že odběratelé, kteří skonto využijí, budou z 60 % tvořeni odběrateli, kterým je poskytnuta 60-ti denní splatnost, a ze 40 % odběrateli s 90-ti denní splatností. Společnost použije volné peněžní prostředky získané prostřednictvím skonta na splacení části dlouhodobého závazku ve výši 7 mil. Kč. Tento dlouhodobý závazek je úročen 6,95 % p. a.

#### **Vliv skonta na hospodaření podniku**

|  |                   |
|--|-------------------|
| <b>Uvolnění kapitálu</b> vázaného v pohledávkách               | 8 310 330 Kč      |
| <b>Náklady skonta</b>  |                   |
| administrativní náklady  | 30 000 Kč         |
| + část pohledávek, která kvůli skontu nebude zaplacená         |                   |
| 60-ti denní splatnost ( $8\,310\,330 \cdot 60\% \cdot 1,3\%$ ) | 64 821 Kč         |
| 90-ti denní splatnost ( $8\,310\,330 \cdot 40\% \cdot 2,0\%$ ) | 66 483 Kč         |
| = celkové náklady  | 161 304 Kč        |
| <b>Úspora</b>  |                   |
| splacení dlouhodobého závazku v hodnotě 7 000 000 Kč           |                   |
| nákladové úroky ( $7\,000\,000 \cdot 6,95\%$ )                 | 486 500 Kč        |
| <b>Čistá úspora</b> (úspora – náklady)                         | <b>325 196 Kč</b> |

Vliv zavedení skonta na bilanci podniku je přehledně znázorněn v tabulce č. 40. Jak je zřejmé, hodnota celkových aktiv i pasiv se sníží. V rámci aktiv dojde k poklesu oběžných aktiv, který je způsoben snížením pohledávek z obchodních vztahů o 8 310 tis. Kč. Z tohoto uvolněného kapitálu bude splacena část dlouhodobého závazku, jehož hodnota se sníží z 20 070 tis. Kč na 13 070 tis. Kč. O stejnou hodnotu poklesne hodnota cizích zdrojů v podniku. Zbývá část z uvolněného kapitálu bude převedena na běžný účet společnosti BOTAS.

| Rozvaha k 31. 12. 2009 (v tis. Kč) |                |                      |                |
|------------------------------------|----------------|----------------------|----------------|
| Dlouhodobý majetek                 | 29 411         | Vlastní kapitál      | 97 998         |
| Oběžná aktiva                      | 101 799        | Základní kapitál     | 86 263         |
| Zásoby                             | 49 655         | Cizí zdroje          | 33 770         |
| Pohledávky z OV                    | 44 454         | Dlouhodobé závazky   | 13 070         |
| Peníze                             | 1 529          | Časové rozlišení     | 0              |
| Časové rozlišení                   | 558            |                      |                |
| <b>AKTIVA CELKEM</b>               | <b>131 768</b> | <b>PASIVA CELKEM</b> | <b>131 768</b> |

*Tabulka č. 40 - Zjednodušená rozvaha po zavedení skonta*

Zavedení skonta má prokazatelně pozitivní vliv na bilanci podniku. Doba obratu pohledávek se sníží z původních 200 dnů na 168 dnů a podaří se tak urychlit inkaso pohledávek. Zrychlí se také obrat celkových aktiv z původní hodnoty 0,69 obrátek na 0,72 obrátek. Dojde ke snížení zadluženosti. Koeficient samofinancování se zvýší z původní hodnoty 70,62 % na hodnotu 74,37 %. Snižování cizích zdrojů je dlouhodobým cílem podniku.

Zavedení skonta bude také pozitivně působit na likviditu podniku. Okamžitá likvidita vzroste z 0,29 na 0,35. Ukazatele běžné a pohotové likvidity měly v roce 2008 příliš vysokou hodnotu. Po zavedení skonta dojde ke snížení hodnoty oběžných aktiv, a tím také k poklesu hodnot těchto ukazatelů. Běžná likvidita klesne z původních 5,26 na 4,92 a ukazatel pohotové likvidity se sníží z 2,86 na 2,52. Tento pokles je pozitivní, jelikož se tyto ukazatele budou více blížit oboru doporučených hodnot.

Zavedení skonta lze společnosti zcela jistě doporučit.

### **5.2.2 Využití faktoringu**

Dalším účinným způsobem urychlení inkasa pohledávek je faktoring. Faktoring představuje faktorem prováděný **odkup pohledávek před jejich splatností**. Faktorem je obvykle buď banka, nebo specializovaná instituce. Po postoupení jsou pohledávky za odběrateli ve vlastnictví faktora, který se tak stává novým věřitelem. Odkupované pohledávky musí splňovat určité podmínky:

- doba splatnosti pohledávek není delší než 180 dní,
- pohledávka není zajištěná a vznikla na základě obchodního úvěru,

- s pohledávkou nejsou spojená práva třetích osob,
- postoupení pohledávky na jiného věřitele není vyloučeno.<sup>71</sup>

**Náklady faktoringu** jsou tvořeny:

- faktoringovým poplatkem, který v sobě zahrnuje dvě složky:
  - rizikovou složku (převzetí úvěrového rizika faktoringovou společností),
  - náklady spojené se zpracováním faktoringu,
- nákladovými úroky (úrok za dobu od nákupu do doby splatnosti pohledávky),
- poplatkem za nesplacení (ten je účtován pouze v případě bezregresního faktoringu).<sup>72</sup>

Podle převzetí úvěrového rizika faktorem **rozlišujeme pravý** (bezregresní) faktoring a **nepravý** (regresní) faktoring. V případě pravého faktoringu přejímá faktor úvěrové riziko a ručí za úhradu pohledávky i pro případ, že odběratel nezaplatí. Nepravý faktoring slouží pouze jako úvěrový nástroj. Úvěrové riziko zůstává u dodavatele, a pokud odběratel nezaplatí, musí dodavatel vrátit předplacenou částku včetně úroků.<sup>73</sup>

**Faktoring** může být **jednorázový**, kdy se jedná pouze o odkup jedné pohledávky. Další možností je faktoring **rámcový**, kde faktor automaticky provádí odkup všech pohledávek svého klienta, až do předem stanoveného úvěrového rámce. Podle sídla dodavatele a odběratele je možné rozlišit **faktoring tuzemský a mezinárodní**. U tuzemského faktoringu dodavatel, odběratel i faktor sídlí ve stejné zemi. U mezinárodního faktoringu tomu tak není.<sup>74</sup>

**Výhody a nevýhody** faktoringu z pohledu prodávajících podniků:

- rychlé získání platebních prostředků,
- snížení nákladů spojených se správou a inkasem pohledávek,
- vysoké náklady faktoringu.<sup>75</sup>

---

<sup>71</sup> MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2009. Str. 346.

<sup>72</sup> *Poplatky*. ČSOB Factoring. [online]. Převzato 25. 3. 2010.

<sup>73</sup> MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2009. Str. 347.

<sup>74</sup> MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2009. Str. 347 - 348.

<sup>75</sup> KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*. 2009. Str. 202.



Pro účely praktického využití faktoringu ve společnosti budeme uvažovat stejné podmínky, jako při zavádění skonta. Faktoring bude použit na tuzemský obchod, který tvoří 70 % tržeb. Pohledávky, vznikající v rámci tuzemského obchodu, tvoří 70 % z celkových pohledávek z obchodních vztahů a pouze tuto část pohledávek je možné ovlivnit. Pro účely výpočtu budeme vycházet z údajů za rok 2008.

| Rozvaha k 31. 12. 2008 (v tis. Kč) |                |                      |                |
|------------------------------------|----------------|----------------------|----------------|
| Dlouhodobý majetek                 | 29 411         | Vlastní kapitál      | 97 998         |
| Oběžná aktiva                      | 108 799        | Základní kapitál     | 86 263         |
| Zásoby                             | 49 655         | Cizí zdroje          | 40 770         |
| Pohledávky z OV                    | 52 764         | Dlouhodobé závazky   | 20 070         |
| Peníze                             | 219            | Časové rozlišení     | 0              |
| Časové rozlišení                   | 558            |                      |                |
| <b>AKTIVA CELKEM</b>               | <b>138 768</b> | <b>PASIVA CELKEM</b> | <b>138 768</b> |

*Tabulka č. 41 - Zjednodušená rozvaha před zavedením faktoringu*

Celkový roční obrat společnosti je 95 191 tis. Kč. Průměrná výše pohledávek z obchodních vztahů v rámci tuzemského obchodu činí 36 934,8 tis. Kč. Současná doba obratu těchto pohledávek činí 200 dnů. Podíl tuzemských pohledávek po lhůtě splatnosti činí 13,606 % z obratu, což je 12 952,1 tis. Kč.

Při využití faktoringu by se společnost BOTAS rozhodla pro faktoringovou společnost ČSOB Factoring, a.s. Tato společnost je dceřinou společností Československé obchodní banky, a.s., se kterou BOTAS dlouhodobě spolupracuje. Faktoringová společnost by převzala pohledávky vůči tuzemským odběratelům v průměrné výši 35 000 tis. Kč. Faktoringová společnost požaduje faktoringový poplatek ve výši 1,1 % z obratu společnosti. Protože se jedná o bezregresní faktoring, účtuje si faktor ještě poplatek za nesplacení ve výši 0,5 % z hodnoty postoupených pohledávek. Úroková sazba se pohybuje na úrovni 12,25 % p. a. V okamžiku vystavení faktury je proplaceno 80 % hodnoty pohledávek. Zbývajících 20 % slouží jako zajištění.

Využitím faktoringu dojde k uvolnění peněžních prostředků, které se společnost rozhodla použít na splacení svého dlouhodobého závazku ve výši 20 070 tis. Kč. Tento dlouhodobý závazek je úročen 6,95 % p. a. Ostatní peněžní prostředky budou ponechány na bankovním účtu.

**Vliv faktoringu na hospodaření podniku**

|  |                     |
|--|---------------------|
| Průměrná výše pohledávek přebíraná ze strany faktora         | 35 000 000 Kč       |
| – zajištění (20 %)   | 7 000 000 Kč        |
| = <b>uvolnění kapitálu</b> vázaného v pohledávkách           |                     |
| (80 % průměrného stavu pohledávek)                           | 28 000 000 Kč       |
| <b>Náklady faktoringu</b>                                    |                     |
| faktoringový poplatek ( $1,1\% \cdot 95\,191\,000$ )         | 1 047 101 Kč        |
| + nákladové úroky z průměrné hodnoty odkupovaných pohledávek |                     |
| ( $80\% \cdot 35\,000\,000 \cdot 12,25\%$ )                  | 3 430 000 Kč        |
| + poplatek za nesplacení ( $0,5\% \cdot 35\,000\,000$ )      | 175 000 Kč          |
| = celkové náklady  | 4 652 101 Kč        |
| <b>Úspora</b>  |                     |
| splacení dlouhodobého závazku v hodnotě 20 070 000 Kč        |                     |
| nákladové úroky ( $20\,070\,000 \cdot 6,95\%$ )              | 1 394 865 Kč        |
| + eliminace nesplacených pohledávek                          | 12 952 100 Kč       |
| = celková úspora   | 14 346 965 Kč       |
| <b>Čistá úspora</b> (úspora – náklady)                       | <b>9 694 864 Kč</b> |

Vliv faktoringu na bilanci podniku je přehledně znázorněn v tabulce č. 42. Hodnota celkových aktiv i pasiv se sníží. V rámci aktiv dojde k poklesu oběžných aktiv, který je způsoben snížením pohledávek z obchodních vztahů o 35 000 tis. Kč. Zároveň však dojde ke vzniku položky „pohledávky vůči faktorovi“, kde bude evidována hodnota zajištění, které představuje 20 % z hodnoty pohledávek. Z uvolněného kapitálu, který představuje částku 28 000 tis. Kč, bude splacen dlouhodobý závazek, jehož hodnota byla na konci roku 2008 20 070 tis. Kč. O stejnou hodnotu poklesnou cizí zdroje v podniku. Jelikož nebude na splacení dlouhodobého závazku použit veškerý uvolněný kapitál, bude jeho zbylá část převedena na běžný účet společnosti BOTAS.

| Rozvaha k 31. 12. 2009 (v tis. Kč) |                |                      |                |
|------------------------------------|----------------|----------------------|----------------|
| Dlouhodobý majetek                 | 29 411         | Vlastní kapitál      | 97 998         |
| Oběžná aktiva                      | 88 729         | Základní kapitál     | 86 263         |
| Zásoby                             | 49 655         | Cizí zdroje          | 20 700         |
| Pohledávky z OV                    | 17 764         | Dlouhodobé závazky   | 0              |
| Pohledávky vůči faktorovi          | 7 000          | Časové rozlišení     | 0              |
| Peníze                             | 8 149          |                      |                |
| Časové rozlišení                   | 558            |                      |                |
| <b>AKTIVA CELKEM</b>               | <b>118 698</b> | <b>PASIVA CELKEM</b> | <b>118 698</b> |

*Tabulka č. 42 - Zjednodušená rozvaha po zavedení faktoringu*

Využití faktoringu má prokazatelně pozitivní vliv na bilanci podniku. Doba obratu pohledávek se sníží z původních 200 dnů na 94 dnů, což je opravdu velmi výrazné zlepšení a urychlení inkasa pohledávek. Zrychlí se také obrat celkových aktiv, a to z původní hodnoty 0,69 obrátek na 0,80 obrátek. Dojde také ke snížení zadluženosti. Koeficient samofinancování se zvýší z původní hodnoty 70,62 % na hodnotu 82,56 % a bude tak plněn dlouhodobý cíl podniku, a to snižování hodnoty cizích zdrojů.

Využití faktoringu bude mít pozitivní dopady také na likviditu podniku. Okamžitá likvidita vzroste z 0,29 až na 0,67. Ukazatele běžné a pohotové likvidity se oproti roku 2008 výrazně sníží. Pokud bude faktoring využit, dojde ke snížení hodnoty oběžných aktiv, a tím také k poklesu hodnot těchto ukazatelů. Běžná likvidita klesne z původních 5,26 na 4,29 a ukazatel pohotové likvidity se sníží z 2,86 na 1,89. Jelikož ukazatele běžné a pohotové likvidity vykazovaly v roce 2008 příliš vysoké hodnoty, můžeme tento pokles označit za pozitivní a hodnoty se tak budou více blížit oboru doporučených hodnot.

Využití faktoringu lze BOTASU zcela jistě doporučit.

## ZÁVĚR

Základním cílem diplomové práce bylo zhodnotit finanční situaci společnosti BOTAS, a.s. a na základě výsledků této analýzy navrhnout opatření na zlepšení problémových oblastí.

Diplomová práce je rozdělena na několik částí. V první části byly shromážděny teoretické poznatky týkající se daného tématu. Zaměřila jsem se především na finanční analýzu, její pojetí, uživatele, potřebná vstupní data a metody, které se v rámci finanční analýzy využívají.

Další část práce je zaměřena na charakteristiku společnosti BOTAS, a.s. Kromě základních údajů je zde stručně zmíněna historie společnosti, předmět podnikání a organizační struktura. Tato kapitola se z části věnuje také aktuální situaci na trhu a strategii, kterou společnost v současnosti rozvíjí.

Poté již následuje samotná analýza současné situace podniku. Tato kapitola se dělí na dvě hlavní části. První část je věnována poznání obecného a oborového okolí prostřednictvím SLEPT analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Druhá část je věnována finanční analýze společnosti, která byla aplikována na účetní data společnosti BOTAS, a.s. za období 2003 – 2008. V rámci finanční analýzy byly použity elementární metody zahrnující analýzu absolutních a rozdílových ukazatelů, analýzu poměrových ukazatelů a analýzu soustav ukazatelů.

Na základě výsledků vyplývajících z finanční analýzy jsou v další části práce formulovány silné a slabé stránky finančního hospodaření společnosti. Mezi silné stránky může být zařazena vysoká úroveň čistého pracovního kapitálu společnosti a vysoká produktivita práce. Dobrých výsledků je dosaženo také v oblasti okamžité likvidity. Mezi slabé stránky finančního hospodaření se řadí pokles tržeb za vlastní výrobky a služby a s tím související pokles výsledku hospodaření. Nepříliš dobrých hodnot společnost dosahuje v oblasti rentability. Další oblastí, ve které jsou zaznamenány problémy, jsou aktiva společnosti. V majetku je evidována vysoká hodnota zásob a velmi vysoká hodnota pohledávek, s čímž souvisí dlouhá doba obratu

jak zásob, tak i pohledávek. Závazky společnost drží až na příliš nízké úrovni. Jako další problém se může jevit běžná a pohotová likvidita, jelikož oba tyto ukazatele dosahují příliš vysokých hodnot.

Návrhová část je věnována oblasti řízení pohledávek, ve které byly zjištěny nedostatky. Pro účely výpočtů se vychází z údajů roku 2008. V tomto roce byl podíl krátkodobých pohledávek na celkových aktivech 38 % a na celkových tržbách dokonce 56 %. Téměř 35 % krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů bylo po lhůtě splatnosti. Doba obratu pohledávek se pohybovala na úrovni 200 dnů.

Prvním návrhem je zavedení skonta. Skonto je zavedeno pro dvě skupiny odběratelů, kde první skupinu tvoří odběratelé se lhůtou splatnosti 60 dnů a druhou skupinu odběratelé se lhůtou splatnosti 90 dnů. Druhým návrhem je využití faktoringu na tuzemské pohledávky.

Oba dva návrhy mají pozitivní vliv na dobu obratu pohledávek, která se v případě skonta sníží na 168 dnů a v případě faktoringu dokonce na 94 dnů. Dále dojde ke zlepšení v oblasti obratu celkových aktiv. Při použití jak skonta, tak faktoringu, dojde k uvolnění značného kapitálu vázaného v pohledávkách, jehož větší část bude využita na splacení dlouhodobého závazku společnosti. Menší část volného kapitálu bude převedena na běžný účet společnosti. Díky tomu dojde ke snížení zadluženosti podniku a dalšímu zlepšení ukazatele okamžité likvidity. Vlivem poklesu pohledávek a tím i oběžného majetku dojde k poklesu ukazatelů běžné a pohotové likvidity, které se tak více přiblíží směrem k doporučeným hodnotám.

Jak využití skonta, tak využití faktoringu ve společnosti lze jednoznačně doporučit. U obou návrhů dojde k uvolnění vázaného kapitálu a také ke značné úspoře. V případě využití skonta je úspora menší, ale nejedná se o příliš nákladné rozhodnutí a podnik může skonto zavést sám, bez cizí účasti. U faktoringu je úspora mnohem větší, avšak jedná se o závažnější rozhodnutí, které je více nákladné. Toto rozhodnutí nemůže podnik realizovat sám, nýbrž je třeba navázat kontakt a dále spolupracovat s faktoringovou společností.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Literatura

1. BAŘINOVÁ, D. a VOZŇÁKOVÁ, I. *Pohledávky – vzory smluv a podání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 128 s. ISBN 80-247-0581-8.
2. BLAHA, Z. S. a JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.
3. BREALEY, R. A. a MYERS, S. C. *Teorie a praxe firemních financí*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 1064 s. ISBN 80-7226-189-4.
4. ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 182 s. ISBN 80-251-1124-5.
5. FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
6. GRÜNWARD, R. a HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
7. KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 279 s. ISBN 978-80-7380-174-8.
8. KISLINGEROVÁ, E. a HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
9. KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 11. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2006. 83 s. ISBN 80-7355-061-X.
10. MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2009. 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.
11. MAŘÍKOVÁ, P. a MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.
12. NEUMAIEROVÁ, I. a NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
13. PARRINO, R., KIDWELL, D. S. *Fundamentals of corporate finance*. 1st ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009. 767 s. ISBN 978-0-471-27056-0.
14. REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management 2. díl*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. 119 s. ISBN 80-214-3036-2.
15. SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2009. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

16. SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
17. SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
18. SOLAŘ, J. a BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
19. ROSS, S. A., RANDOLPH, W. W., BRADFORD, D. J. *Fundamentals of corporate finance*. 8th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2008. ISBN 978-0-07-353062-8.
20. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
21. VERNIMMEN, P. *Corporate finance: theory and practice*. 2nd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009. 1036 s. ISBN 978-0-470-72192-6.
22. VOZŇÁKOVÁ, I. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 122 s. ISBN 80-247-0770-5.
23. WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
24. ZINECKER, M. *Financování vývozních operací podniku*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 260 s. ISBN 80-7204-432-X.

### **Internetové zdroje**

25. *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA*. Ministerstvo průmyslu a obchodu. [online]. Dostupné z <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/ebita/>. Převzato 21. 1. 2010.
26. *Česká daňová správa*. [online]. Dostupné z <http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/index.html>. Převzato 1. 3. 2010.
27. *Daň z příjmů právnických osob*. AZ data.net. [online]. Dostupné z <http://www.az-data.net/dan-z-prijmu-pravnickych-osob.php>. Převzato 1. 3. 2010.
28. *Ekologické daně*. Finance.cz. [online]. Dostupné z <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/reforma-2008/ekologicke-dane/>. Převzato 1. 3. 2010.
29. *HDP, národní účty*. Český statistický úřad [online]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp\\_narodni\\_ucty](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty). Převzato 1. 3. 2010.

30. *Inflace, spotřebitelské ceny*. Český statistický úřad [online]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny).  
Převzato 1. 3. 2010.
31. *Jak se mění nemocenská?* Finance.aktuálně.cz. [online]. Dostupné z <http://aktualne.centrum.cz/finance/penize-a-investice/clanek.phtml?id=625687>.  
Převzato 15. 2. 2010.
32. *Ministerstvo dopravy představuje změny týkající se mýtného a dálničních kupónů*. Ministerstvo dopravy. [online]. Dostupné z [http://www.mdcz.cz/cs/Ministerstvo\\_dopravy/?showlogo=1](http://www.mdcz.cz/cs/Ministerstvo_dopravy/?showlogo=1). Převzato 13. 1. 2010.
33. *Obchodní rejstřík a sbírka listin*. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Dostupné z [http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x\\*&hledani.podminka.subjekt=botas](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=botas). Převzato 13. 1. 2010.
34. *Poplatky*. ČSOB Factoring. [online]. Dostupné z <http://www.csobfactoring.cz/factoring/poplatky/>. Převzato 25. 3. 2010.
35. *Sazby DPH v EU*. Enterprise Europe Network Brno. [online]. Dostupné z [http://www.rhkbrno.cz/\\_jeco/content/view/252/141/](http://www.rhkbrno.cz/_jeco/content/view/252/141/). Převzato 1. 3. 2010.
36. SKALIČKOVÁ, J. *Co je finanční analýza a k čemu je dobrá?*. Finance-podniku.cz. [online]. Dostupné z <http://www.finance-podniku.cz/>.  
Převzato 5. 1. 2010.
37. *SLEPT analýza*. [online]. Dostupné z [www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2152](http://www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2152).  
Převzato 15. 10. 2009.
38. *SLEPT analýza 3Q 2008*. Finance.cz. [online]. Dostupné z <http://www.finance.cz/download/130-slept-analyza-3q-2008/>. Převzato 9. 2. 2010.
39. *SLEPT analýza 4Q 2008*. Finance.cz. [online]. Dostupné z <http://www.finance.cz/download/129-slept-analyza-4q-2008/>. Převzato 9. 2. 2010.
40. *Statistická ročenka Pardubického kraje 2009*. Český statistický úřad [online]. Dostupné z <http://www.czso.cz/xs/edicniplan.nsf/p/531011-09>.  
Převzato 1. 3. 2010.
41. *Úrokové sazby České národní banky*. Finance.cz. [online]. Dostupné z <http://www.finance.cz/bankovnictvi/sazby-cnb/>. Převzato 1. 3. 2010.



42. *Věda a výzkum v regionálním pohledu*. [online]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/39002A4F82/\\$File/137607a6.pdf](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/39002A4F82/$File/137607a6.pdf).

Převzato 15. 1. 2010.

43. *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. Český statistický úřad [online]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace).

Převzato 1. 3. 2010.

### **Firemní materiály**

44. Interní materiály společnosti BOTAS, a.s.

45. Výroční zprávy společnosti BOTAS, a.s.

## SEZNAM TABULEK

|  |    |
|--|----|
| Tabulka č. 1 - Vzorce pro výpočet absolutních a relativních změn.....                  | 20 |
| Tabulka č. 2 – Vzorce pro výpočet ČPK .....  | 21 |
| Tabulka č. 3 - Vzorec pro výpočet ČPP.....   | 21 |
| Tabulka č. 4 - Vzorec pro výpočet ČPM .....  | 22 |
| Tabulka č. 5 - Vzorce pro výpočet ukazatelů rentability .....                          | 23 |
| Tabulka č. 6 - Vzorce pro výpočet ukazatelů aktivity .....                             | 24 |
| Tabulka č. 7 - Vzorce pro výpočet provozních ukazatelů .....                           | 26 |
| Tabulka č. 8 - Vzorce pro výpočet ukazatelů likvidity .....                            | 27 |
| Tabulka č. 9 - Vzorce pro výpočet ukazatelů zadluženosti .....                         | 28 |
| Tabulka č. 10 - Výpočet Indikátoru bonity .....  | 30 |
| Tabulka č. 11 - Stupnice pro hodnocení Indikátoru bonity .....                         | 30 |
| Tabulka č. 12 - Výpočet Altmanova indexu .....   | 31 |
| Tabulka č. 13 - Stupnice pro hodnocení Altmanova indexu.....                           | 31 |
| Tabulka č. 14 – Výpočet indexu IN 01 .....   | 32 |
| Tabulka č. 15 - Stupnice pro hodnocení indexu IN 01 .....                              | 32 |
| Tabulka č. 16 - Produktový sortiment společnosti BOTAS .....                           | 35 |
| Tabulka č. 17 - Vývoj základních sazeb ČNB od roku 2008 do roku 2009 .....             | 40 |
| Tabulka č. 18 - Horizontální analýza aktiv za období 2003 – 2008 .....                 | 45 |
| Tabulka č. 19 - Horizontální analýza pasiv za období 2003 – 2008.....                  | 46 |
| Tabulka č. 20 - Horizontální analýza výkazů zisku a ztráty za období 2003 – 2008 ..... | 49 |
| Tabulka č. 21 - Horizontální analýza cash flow za období 2003 – 2008.....              | 50 |
| Tabulka č. 22 - Vertikální analýza aktiv za období 2003 – 2008 .....                   | 52 |
| Tabulka č. 23 - Vertikální analýza pasiv za období 2003 – 2008.....                    | 54 |
| Tabulka č. 24 - Vertikální analýza výkazů zisku a ztráty za období 2003 – 2008 .....   | 56 |
| Tabulka č. 25 - Rozdílové ukazatele za období 2003 – 2008 .....                        | 58 |
| Tabulka č. 26 - Ukazatele rentability za období 2003 – 2008 .....                      | 60 |
| Tabulka č. 27 - Ukazatele aktivity za období 2003 – 2008 .....                         | 63 |
| Tabulka č. 28 – Provozní ukazatele za období 2003 – 2008 .....                         | 66 |
| Tabulka č. 29 - Ukazatele likvidity za období 2003 – 2008 .....                        | 67 |
| Tabulka č. 30 - Ukazatele zadluženosti za období 2003 – 2008.....                      | 69 |
| Tabulka č. 31 - Indikátor bonity za období 2003 – 2008.....                            | 71 |
| Tabulka č. 32 – Altmanův index za období 2003 - 2008.....                              | 73 |
| Tabulka č. 33 – Index IN 01 za období 2003 – 2008.....                                 | 74 |
| Tabulka č. 34 - Silné a slabé stránky finančního hospodaření podniku BOTAS .....       | 80 |
| Tabulka č. 35 - Podíl krátkod. pohled. na celkových aktivech za období 2003 - 2008 ..  | 81 |
| Tabulka č. 36 - Podíl krátkod. pohled. na celkových tržbách za období 2003 - 2008....  | 81 |
| Tabulka č. 37 – Pohledávky z OV před a po lhůtě splatnosti za období 2003 - 2008....   | 81 |
| Tabulka č. 38 – Pohledávky z OV podle počtu dnů po splatnosti .....                    | 82 |
| Tabulka č. 39 - Zjednodušená rozvaha před zavedením skonta .....                       | 85 |
| Tabulka č. 40 - Zjednodušená rozvaha po zavedení skonta .....                          | 87 |
| Tabulka č. 41 - Zjednodušená rozvaha před zavedením faktoringu .....                   | 89 |
| Tabulka č. 42 - Zjednodušená rozvaha po zavedení faktoringu .....                      | 91 |

## SEZNAM GRAFŮ

|  |    |
|--|----|
| Graf č. 1 - Vývoj vybraných položek aktiv za období 2003 – 2008.....                 | 46 |
| Graf č. 2 - Vývoj vybraných položek pasiv za období 2003 – 2008 .....                | 48 |
| Graf č. 3 - Vývoj vybraných položek výkazů zisku a ztráty za období 2003 – 2008..... | 50 |
| Graf č. 4 - Vývoj vybraných položek cash flow za období 2003 – 2008 .....            | 52 |
| Graf č. 5 - Struktura aktiv za období 2003 – 2008 .....                              | 54 |
| Graf č. 6 - Struktura pasiv za období 2003 – 2008 .....                              | 56 |
| Graf č. 7 – Vývoj rozdílových ukazatelů za období 2003 – 2008 .....                  | 59 |
| Graf č. 8 - Vývoj ukazatelů ROI, ROA a ROE za období 2003 – 2008.....                | 61 |
| Graf č. 9 - Vývoj ukazatelů ROS a ROCE za období 2003 – 2008.....                    | 62 |
| Graf č. 10 - Vývoj ukazatelů obratu za období 2003 – 2008.....                       | 64 |
| Graf č. 11 - Vývoj ukazatelů dob obratu za období 2003 – 2008.....                   | 65 |
| Graf č. 12 - Vývoj provozních ukazatelů za období 2003 – 2008.....                   | 67 |
| Graf č. 13 - Vývoj ukazatelů likvidity za období 2003 – 2008 .....                   | 69 |
| Graf č. 14 - Vývoj ukazatelů zadluženosti za období 2003 – 2008.....                 | 70 |
| Graf č. 15 - Vývoj indikátoru bonity za období 2003 – 2008.....                      | 72 |
| Graf č. 16 - Vývoj Altmanova indexu za období 2003 – 2008.....                       | 74 |
| Graf č. 17 - Vývoj Indexu IN 01 za období 2003 – 2008.....                           | 75 |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|  |    |
|--|----|
| Obrázek č. 1 - Základní členění akcie a pasiv v rozvaze..... | 16 |
| Obrázek č. 2 - Organizační struktura společnosti BOTAS.....  | 35 |
| Obrázek č. 3 - Porterův model pěti konkurenčních sil .....   | 42 |

## SEZNAM PŘÍLOH

|   |  |
|---|--|
| Příloha č. 1 – Rozvaha společnosti BOTAS, a.s. za období 2003 – 2008              |  |
| Příloha č. 2 – Výkaz zisku a ztráty společnosti BOTAS, a.s. za období 2003 – 2008 |  |
| Příloha č. 3 – Výkaz Cash Flow společnosti BOTAS, a.s. za období 2003 – 2008      |  |

**Příloha č. 1 - Rozvaha společnosti BOTAS, a.s. za období 2003 – 2008**

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA

(BILANCE)

2003 - 2008

( v celých tisících Kč )

IČ

00013595

jiná název účetní jednotky

BOTAS a.s.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

Skuteč

Smetanova 842

539 73

| označ     | AKTIVA   | řád | Běžné účetní období |         |         |         |         |         |
|-----------|--|-----|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| a         | b  | c   | 2003                | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    |
|           | AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)               | 001 | 205 285             | 203 368 | 190 946 | 156 290 | 137 595 | 138 768 |
| A.        | Pohledávky za upsaný základní kapitál              | 002 |                     |         |         |         |         |         |
| B.        | Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)               | 003 | 60 048              | 51 512  | 46 523  | 45 613  | 31 350  | 29 411  |
| B. I.     | Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)           | 004 | 152                 | 538     | 164     | 213     | 407     | 289     |
| B. I. 1   | Zřizovací výdaje                                   | 005 |                     |         |         |         |         |         |
| 2         | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje                 | 006 |                     |         |         |         |         |         |
| 3         | Software   | 007 | 152                 | 538     | 164     | 213     | 407     | 289     |
| 4         | Ocenitelná práva                                   | 008 |                     |         |         |         |         |         |
| 5         | Goodwill   | 009 |                     |         |         |         |         |         |
| 6         | Jiný dlouhodobý nehmotný majetek                   | 010 |                     |         |         |         |         |         |
| 7         | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek            | 011 |                     |         |         |         |         |         |
| 8         | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek   | 012 |                     |         |         |         |         |         |
| B. II.    | Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)             | 013 | 59 896              | 50 974  | 46 359  | 45 400  | 30 943  | 29 122  |
| B. II. 1  | Pozemky  | 014 | 3 839               | 3 858   | 3 495   | 3 166   | 1 167   | 1 167   |
| 2         | Stavby   | 015 | 42 150              | 39 004  | 34 745  | 33 113  | 22 010  | 21 101  |
| 3         | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí     | 016 | 13 017              | 6 954   | 5 602   | 7 495   | 7 075   | 5 797   |
| 4         | Pěstitelské celky trvalých porostů                 | 017 |                     |         |         |         |         |         |
| 5         | Základní stádo a tažná zvířata                     | 018 |                     |         |         |         |         |         |
| 6         | Jiný dlouhodobý hmotný majetek                     | 019 | 121                 | 121     | 121     | 121     | 121     | 121     |
| 7         | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek              | 020 | 749                 | 899     | 2 396   | 1 505   | 570     | 936     |
| 8         | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek     | 021 | 20                  | 138     |         |         |         |         |
| 9         | Oceňovací rozdíl k nabytému majetku                | 022 |                     |         |         |         |         |         |
| B. III.   | Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)          | 023 |                     |         |         |         |         |         |
| B. III. 1 | Podíly v ovládaných a řízených osobách             | 024 |                     |         |         |         |         |         |
| 2         | Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 025 |                     |         |         |         |         |         |
| 3         | Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly           | 026 |                     |         |         |         |         |         |
| 4         | podstatný vliv                                     | 027 |                     |         |         |         |         |         |
| 5         | Jiný dlouhodobý finanční majetek                   | 028 |                     |         |         |         |         |         |
| 6         | Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek             | 029 |                     |         |         |         |         |         |
| 7         | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek   | 030 |                     |         |         |         |         |         |

| označ     | AKTIVA   | řád | Běžné účetní období |         |         |         |         |         |
|-----------|--|-----|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|           |  |     | 2003                | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    |
| a         | b  | c   |                     |         |         |         |         |         |
| C.        | <b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>                      | 031 | 144 724             | 151 318 | 143 012 | 109 790 | 105 373 | 108 799 |
| C. I.     | <b>Zásoby (ř.33 až 38)</b>                                       | 032 | 71 189              | 83 124  | 65 802  | 44 165  | 36 126  | 49 655  |
| C. I. 1   | Materiál   | 033 | 18 587              | 18 846  | 14 696  | 13 365  | 11 733  | 11 007  |
| 2         | Nedokončená výroba a polotovary                                  | 034 | 1 628               | 484     | 404     | 2 706   | 1 758   | 1 937   |
| 3         | Výrobky  | 035 | 46 952              | 59 068  | 48 835  | 23 433  | 16 069  | 24 735  |
| 4         | Zvířata  | 036 |                     |         |         |         |         |         |
| 5         | Zboží  | 037 | 4 022               | 4 726   | 1 867   | 4 661   | 6 566   | 11 976  |
| 6         | Poskytnuté zálohy na zásoby                                      | 038 |                     |         |         |         |         |         |
| C. II.    | <b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>                       | 039 |                     |         | 520     | 200     |         |         |
| C. II. 1  | Pohledávky z obchodních vztahů                                   | 040 |                     |         | 520     | 200     |         |         |
| 2         | Pohledávky - ovládající a řídicí osoba                           | 041 |                     |         |         |         |         |         |
| 3         | Pohledávky - podstatný vliv                                      | 042 |                     |         |         |         |         |         |
| 4         | Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení | 043 |                     |         |         |         |         |         |
| 5         | Dlouhodobé poskytnuté zálohy                                     | 044 |                     |         |         |         |         |         |
| 6         | Dohadné účty aktivní   | 045 |                     |         |         |         |         |         |
| 7         | Jiné pohledávky  | 046 |                     |         |         |         |         |         |
| 8         | Odložená daňová pohledávka                                       | 047 |                     |         |         |         |         |         |
| C. III.   | <b>Krátkodobé pohledávky (ř. 48 až 56)</b>                       | 048 | 57 972              | 62 332  | 45 739  | 45 469  | 50 145  | 53 186  |
| C. III. 1 | Pohledávky z obchodních vztahů                                   | 049 | 57 128              | 61 628  | 45 129  | 44 728  | 49 843  | 52 764  |
| 2         | Pohledávky - ovládající a řídicí osoba                           | 050 |                     |         |         |         |         |         |
| 3         | Pohledávky - podstatný vliv                                      | 051 |                     |         |         |         |         |         |
| 4         | Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení | 052 |                     |         |         |         |         |         |
| 5         | Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění                       | 053 |                     |         |         |         |         |         |
| 6         | Stát - daňové pohledávky   | 054 | 24                  |         |         |         |         | 13      |
| 7         | Krátkodobé poskytnuté zálohy                                     | 055 | 733                 | 541     | 522     | 652     | 207     | 239     |
| 8         | Dohadné účty aktivní   | 056 | 3                   | 85      | 13      | 13      | 20      | 66      |
| 9         | Jiné pohledávky  | 057 | 84                  | 78      | 75      | 76      | 75      | 104     |
| C. IV.    | <b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 58 až 61)</b>                 | 058 | 15 563              | 5 862   | 30 951  | 19 956  | 19 102  | 5 958   |
| C. IV. 1  | Peníze   | 059 | 187                 | 210     | 157     | 133     | 171     | 219     |
| 2         | Účty v bankách   | 060 | 15 376              | 5 652   | 30 794  | 19 823  | 18 931  | 5 739   |
| 3         | Krátkodobý cenné papíry a podíly                                 | 061 |                     |         |         |         |         |         |
| 4         | Požizovaný krátkodobý finanční majetek                           | 062 |                     |         |         |         |         |         |
| D. I.     | <b>Časové rozlišení (ř. 63 až 65)</b>                            | 063 | 513                 | 538     | 1 411   | 887     | 872     | 558     |
| D. I. 1   | Náklady příštích období  | 064 | 513                 | 538     | 1 411   | 887     | 872     | 558     |
| 2         | Komplexní náklady příštích období                                | 065 |                     |         |         |         |         |         |
| 3         | Příjmy příštích období   | 066 |                     |         |         |         |         |         |

| označ     | PASIVA   | řád | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    |
|-----------|--|-----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| a         | b  | c   |         |         |         |         |         |         |
|           | <b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)</b>  | 067 | 205 285 | 203 368 | 190 946 | 156 290 | 137 595 | 138 768 |
| A.        | <b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)</b>   | 068 | 97 705  | 98 176  | 98 757  | 91 504  | 97 689  | 97 998  |
| A. I.     | <b>Základní kapitál (ř. 70 až 72)</b>  | 069 | 86 263  | 86 263  | 86 263  | 86 263  | 86 263  | 86 263  |
| 1         | Základní kapitál   | 070 | 86 263  | 86 263  | 86 263  | 86 263  | 86 263  | 86 263  |
| 2         | Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)  | 071 |         |         |         |         |         |         |
| 3         | Změny základního kapitálu  | 072 |         |         |         |         |         |         |
| A. II.    | <b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)</b>  | 073 | 3 874   | 3 874   | 3 874   | 3 874   | 3 874   |         |
| A. II. 1  | Emisní ážio  | 074 |         |         |         |         |         |         |
| 2         | Ostatní kapitálové fondy   | 075 | 3 874   | 3 874   | 3 874   | 3 874   | 3 874   |         |
| 3         | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků  | 076 |         |         |         |         |         |         |
| 4         | Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách  | 077 |         |         |         |         |         |         |
| A. III.   | <b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy</b>  | 078 | 17 253  | 17 253  | 17 253  | 17 253  | 17 253  | 21 127  |
| A. III. 1 | Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond   | 079 | 17 253  | 17 253  | 17 253  | 17 253  | 17 253  | 21 127  |
| 2         | Statutární a ostatní fondy   | 080 |         |         |         |         |         |         |
| A. IV.    | <b>Výsledek hospodářství minulých let (ř. 82 + 83)</b>   | 081 | -10 713 | -9 685  | -9 214  | -8 633  | -15 886 | -9 701  |
| A. IV. 1  | Nerozdělený zisk minulých let  | 082 | 5 157   | 6 185   | 6 656   | 7 237   | 7 237   |         |
| 2         | Neuhrazená ztráta minulých let   | 083 | -15 870 | -15 870 | -15 870 | -15 870 | -23 123 | -9 701  |
| A. V.     | <b>Výsledek hospodářství běžného účetního období<br/>/ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)/</b> | 084 | 1 028   | 471     | 581     | -7 253  | 6 185   | 309     |
| B.        | <b>Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)</b>  | 085 | 107 580 | 105 147 | 92 189  | 64 786  | 39 906  | 40 770  |
| B. I.     | <b>Rezervy (ř. 87 až 90)</b>   | 086 |         |         |         |         |         |         |
| B. I. 1   | Rezervy podle zvláštních právních předpisů   | 087 |         |         |         |         |         |         |
| 2         | Rezerva na důchody a podobné závazky   | 088 |         |         |         |         |         |         |
| 3         | Rezerva na daň z příjmů  | 089 |         |         |         |         |         |         |
| 4         | Ostatní rezervy  | 090 |         |         |         |         |         |         |
| B. II.    | <b>Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)</b>   | 091 | 37 770  | 37 770  | 37 770  | 37 770  | 27 770  | 20 070  |
| B. II. 1  | Závazky z obchodních vztahů  | 092 |         |         |         |         |         |         |
| 2         | Závazky - ovládající a řídicí osoba  | 093 | 37 770  | 37 770  | 37 770  | 37 770  | 27 770  | 20 070  |
| 3         | Závazky - podstatný vliv   | 094 |         |         |         |         |         |         |
| 4         | účastníkům sdružení  | 095 |         |         |         |         |         |         |
| 5         | Dlouhodobé přijaté zálohy  | 096 |         |         |         |         |         |         |
| 6         | Vydané dluhopisy   | 097 |         |         |         |         |         |         |
| 7         | Dlouhodobé směnky k úhradě   | 098 |         |         |         |         |         |         |
| 8         | Dohadné účty pasivní   | 099 |         |         |         |         |         |         |
| 9         | Jiné závazky   | 100 |         |         |         |         |         |         |
| 10        | Odložený daňový závazek  | 101 |         |         |         |         |         |         |

| označ     | PASIVA   | řád | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   |
|-----------|--|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| a         | b  | c   |        |        |        |        |        |        |
| B. III.   | <b>Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)</b>        | 102 | 19 810 | 25 377 | 20 419 | 15 016 | 12 136 | 20 700 |
| B. III. 1 | Závazky z obchodních vztahů                      | 103 | 7 805  | 12 350 | 4 994  | 5 400  | 4 278  | 14 434 |
| 2         | Závazky - ovládací a řídicí osoba                | 104 | 5 000  | 5 000  | 5 000  |        |        |        |
| 3         | Závazky - podstatný vliv                         | 105 |        |        |        |        |        |        |
| 4         | účastníkům sdružení                              | 106 |        |        |        |        |        |        |
| 5         | Závazky k zaměstnancům                           | 107 | 884    | 895    | 1 073  | 1 333  | 1 553  | 1 163  |
| 6         | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního  | 108 | 949    | 920    | 679    | 777    | 690    | 845    |
| 7         | Stát - daňové závazky a dotace                   | 109 | 4 996  | 4 324  | 6 412  | 3 229  | 3 753  | 2 258  |
| 8         | Krátkodobé přijaté zálohy                        | 110 | 12     | 4      | 454    | 2 500  | 43     |        |
| 9         | Vydané dluhopisy                                 | 111 |        |        |        |        |        |        |
| #         | Dohadné účty pasivní                             | 112 | 164    | 240    | 439    | 262    | 326    | 372    |
| #         | Jiné závazky                                     | 113 |        | 1 644  | 1 368  | 1 515  | 1 493  | 1 628  |
| B. IV.    | <b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)</b> | 114 | 50 000 | 42 000 | 34 000 | 12 000 |        |        |
| B. IV. 1  | Bankovní úvěry dlouhodobé                        | 115 | 40 000 | 32 000 | 24 000 |        |        |        |
| 2         | Krátkodobé bankovní úvěry                        | 116 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 12 000 |        |        |
| 3         | Krátkodobé finanční výpomoci                     | 117 |        |        |        |        |        |        |
| C. I.     | <b>Časové rozlišení (ř. 119 + 120)</b>           | 118 |        | 45     |        |        |        |        |
| C. I. 1   | Výdaje příštích období                           | 119 |        |        |        |        |        |        |
| 2         | Výnosy příštích období                           | 120 |        | 45     |        |        |        |        |

**Příloha č. 2 – Výkaz zisku a ztráty společnosti BOTAS, a.s. za období 2003 – 2008**

souladu s  
vyhláškou č.  
500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

2003 - 2008

( v celých tisících Kč )

IČ

00013595

Obchodní firma nebo  
jiný název účetní  
BOTAS a.s.

Sídlo, bydliště nebo  
místo podnikání  
účetní jednotky

Skuteč  
Smetanova 842  
539 73

| Značka | TEXT   | Číslo<br>řádku | Skutečnost v účetním období |         |         |         |        |        |
|--------|--|----------------|-----------------------------|---------|---------|---------|--------|--------|
|        |  |                | 2003                        | 2004    | 2005    | 2006    | 2007   | 2008   |
| I.     | Tržby za prodej zboží  | 01             | 8 580                       | 7 880   | 12 277  | 18 064  | 23 638 | 30 230 |
| A.     | Náklady vynaložené na prodané zboží  | 02             | 6 949                       | 6 683   | 9 280   | 12 386  | 16 677 | 20 263 |
| +      | Obchodní marže (ř. 01-02)  | 03             | 1 631                       | 1 197   | 2 997   | 5 678   | 6 961  | 9 967  |
| II.    | Výkony (ř. 05+06+07)   | 04             | 166 136                     | 162 659 | 115 012 | 78 826  | 92 253 | 77 203 |
| II. 1  | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb                                   | 05             | 143 990                     | 143 822 | 119 656 | 96 837  | 94 464 | 64 961 |
| 2      | Změna stavu zásob vlastní činnosti   | 06             | 14 886                      | 11 304  | -9 850  | -22 703 | -7 030 | 8 505  |
| 3      | Aktivace   | 07             | 7 260                       | 7 533   | 5 602   | 4 692   | 4 819  | 3 737  |
| B.     | Výkonová spotřeba (ř. 09+10)   | 08             | 117 707                     | 119 048 | 85 211  | 61 849  | 71 702 | 52 510 |
| B. 1   | Spotřeba materiálu a energie   | 09             | 91 764                      | 88 342  | 63 276  | 44 460  | 59 772 | 45 954 |
| B. 2   | Služby   | 10             | 25 943                      | 30 706  | 21 935  | 17 389  | 11 930 | 6 556  |
| +      | Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)  | 11             | 50 060                      | 44 808  | 32 798  | 22 655  | 27 512 | 34 660 |
| C.     | Osobní náklady   | 12             | 38 192                      | 35 054  | 32 315  | 29 638  | 34 017 | 33 044 |
| C. 1   | Mzdové náklady   | 13             | 27 504                      | 25 072  | 23 232  | 20 840  | 24 124 | 23 121 |
| C. 2   | Odměny členům orgánů společnosti a družstva                                  | 14             | 1 032                       | 1 032   | 1 032   | 1 200   | 1 368  | 1 368  |
| C. 3   | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění                        | 15             | 9 334                       | 8 672   | 7 798   | 7 344   | 8 248  | 8 246  |
| C. 4   | Sociální náklady   | 16             | 322                         | 278     | 253     | 254     | 277    | 309    |
| D.     | Daně a poplatky  | 17             | 1 444                       | 1 793   | 539     | 672     | 1 321  | 381    |
| E.     | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného                                    | 18             | 13 220                      | 9 698   | 7 587   | 3 922   | 3 746  | 2 689  |
| III.   | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu                             | 19             | 11 154                      | 4 304   | 11 808  | 3 785   | 34 641 | 517    |
| III. 1 | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku   | 20             | 9 817                       | 3 026   | 10 988  | 3 219   | 34 580 | 369    |
| 2      | Tržby z prodeje materiálu  | 21             | 1 337                       | 1 278   | 820     | 566     | 61     | 148    |
| F.     | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku                               | 22             | 9 780                       | 2 638   | 3 467   | 1 627   | 12 328 | 271    |
| F. 1   | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku                               | 23             | 7 701                       | 270     | 2 008   | 492     | 12 276 | 39     |
| F. 2   | Prodaný materiál   | 24             | 2 079                       | 2 368   | 1 459   | 1 135   | 52     | 232    |
| G.     | Změna stavu rezerv a opravných položek v                                     | 25             | -6 048                      | -591    | 306     | -370    | 3 485  | -1 442 |
| IV.    | Ostatní provozní výnosy  | 26             | 9 698                       | 7 403   | 6 743   | 6 574   | 3 197  | 3 538  |
| H.     | Ostatní provozní náklady   | 27             | 6 870                       | 2 594   | 2 003   | 1 259   | 1 969  | 2 047  |
| V.     | Převod provozních výnosů   | 28             |                             |         |         |         |        |        |
| I.     | Převod provozních nákladů  | 29             |                             |         |         |         |        |        |
| *      | Provozní výsledek hospodaření<br>/(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)) | 30             | 7 454                       | 5 329   | 5 132   | -3 734  | 8 484  | 1 725  |



| Číslo řádku<br>a | TEXT<br>b   | Číslo řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |        |        |        |        |        |
|------------------|---|------------------|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                  |   |                  | 2003                        | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   |
| VI               | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů   | 31               |                             |        |        |        |        |        |
| J.               | Prodané cenné papíry a podíly   | 32               |                             |        |        |        |        |        |
| VII.             | <b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku ( ř. 33 - 36 )</b>                                | 33               |                             |        |        |        |        |        |
| VII 1            | Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 34               |                             |        |        |        |        |        |
| VII 2            | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů                                       | 35               |                             |        |        |        |        |        |
| VII 3            | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku  | 36               |                             |        |        |        |        |        |
| VIII.            | Výnosy z krátkodobého finančního majetku  | 37               |                             |        |        |        |        |        |
| K.               | Náklady z finančního majetku  | 38               |                             |        |        |        |        |        |
| IX.              | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů  | 39               |                             |        |        |        |        |        |
| L.               | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů   | 40               |                             |        |        |        |        |        |
| M.               | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finančním majetku                                   | 41               |                             |        |        |        |        |        |
| X.               | Výnosové úroky  | 42               | 54                          |        |        |        |        | 1      |
| N.               | Nákladové úroky   | 43               | 5 679                       | 4 694  | 4 392  | 3 396  | 2 233  | 1 385  |
| XI.              | Ostatní finanční výnosy   | 44               |                             | 2      | 9      | 2      | 1      | 6      |
| O.               | Ostatní finanční náklady  | 45               | 193                         | 166    | 168    | 125    | 67     | 38     |
| XII.             | Převod finančních výnosů  | 46               |                             |        |        |        |        |        |
| P.               | Převod finančních nákladů   | 47               |                             |        |        |        |        |        |
| *                | <b>Finanční výsledek hospodaření<br/>2+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))</b>         | 48               | -5 818                      | -4 858 | -4 551 | -3 519 | -2 299 | -1 416 |
| Q.               | <b>Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)</b>  | 49               | 608                         |        |        |        |        |        |
| Q. 1             | -splatná  | 50               | 608                         |        |        |        |        |        |
| Q. 2             | -odložená   | 51               |                             |        |        |        |        |        |
| **               | <b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 49 - 51)</b>                               | 52               | 1 028                       | 471    | 581    | -7 253 | 6 185  | 309    |
| XIII.            | Mimořádné výnosy  | 53               |                             |        |        |        |        |        |
| R.               | Mimořádné náklady   | 54               |                             |        |        |        |        |        |
| S.               | <b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)</b>   | 55               |                             |        |        |        |        |        |
| S. 1             | -splatná  | 56               |                             |        |        |        |        |        |
| S. 2             | -odložená   | 57               |                             |        |        |        |        |        |
| *                | <b>Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)</b>                                       | 58               |                             |        |        |        |        |        |
| T.               | Převod podílu na výsledku hospodaření společnosti   | 59               |                             |        |        |        |        |        |
| ***              | <b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)</b>                          | 60               | 1 028                       | 471    | 581    | -7 253 | 6 185  | 309    |
| ****             | <b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 58 - 59)</b>                             | 61               | 1 636                       | 471    | 581    | -7 253 | 6 185  | 309    |

### Příloha č. 3 – Výkaz Cash Flow společnosti BOTAS, a.s. za období 2003 – 2008

|  |   |  |         |        |         |         |  |
|--|---|--|---------|--------|---------|---------|--|
| Zpracováno v<br>souladu s vyhláškou<br>č. 500/2002 Sb.                       |   | <b>PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH</b><br><b>( výkaz cash-flow )</b><br><b>2003 - 2008</b><br><b>( v celých tisících Kč )</b> |         |        |         |         | Obchodní firma nebo<br>jiný název účetní                   |
|  |   |  |         |        |         |         | <b>BOTAS a.s.</b>  |
|  |   |  |         |        |         |         |  |
|  |   |  |         |        |         |         | Sídlo, bydliště nebo<br>místo podnikání<br>účetní jednotky |
|  |   |  |         |        |         |         | Skuteč<br>Smetanova 842<br>539 73                          |
|  |   | 2003   | 2004    | 2005   | 2006    | 2007    | 2008   |
| <b>P Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období</b> |   | 20 767   | 15 563  | 5 862  | 30 951  | 19 956  | 19 102   |
| <b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>           |   |  |         |        |         |         |  |
| Z.   | Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním              | 1 028  | 471     | 581    | -7 253  | 6 185   | 309  |
| A. 1   | Účetní odpisy hmotného a nehmotného majetku                         | 13 220   | 9 698   | 7 587  | 3 922   | 3 746   | 2 689  |
| A. 2   | Změna stavu rezerv  | 0  | 0       | 0      | 0       | 0       | 0  |
| A. 3   | Změna ostatních pasiv   | 0  | 45      | -45    | 0       | 0       | 0  |
| A. 4   | Změna ostatních aktiv   | -125   | -25     | -873   | 524     | 15      | 314  |
| A. 5   | Změna stavu zásob   | -13 607  | -11 935 | 17 322 | 21 637  | 8 039   | -13 529  |
| A. 6   | Změna stavu krátkodobých pohledávek                                 | -286   | -4 360  | 16 593 | 270     | -4 676  | -3 041   |
| A. 7   | Změna stavu krátkodobých závazků                                    | -20 494  | 5 567   | -4 958 | -5 403  | -2 880  | 8 564  |
| A. 8   | Změna stavu krátkodobých úvěrů a finančních výpomocí                | 10 000   | 0       | 0      | 2 000   | -12 000 | 0  |
| A.***  | <b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>                        | -10 264  | -539    | 36 207 | 15 697  | -1 571  | -4 694   |
| <b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>                                    |   |  |         |        |         |         |  |
| B. 1   | Změna pohledávek za upsaný VK                                       | 0  | 0       | 0      | 0       | 0       | 0  |
| B. 2   | Změna nehmotného dlouhodobého majetku                               | 522  | -386    | 374    | -49     | -194    | 118  |
| B. 3   | Změna hmotného dlouhodobého majetku                                 | 4 103  | -776    | -2 972 | -2 963  | 10 711  | -868   |
| B. 4   | Změna finančních investic   | 0  | 0       | 0      | 0       | 0       | 0  |
| B.***  | <b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>        | 4 625  | -1 162  | -2 598 | -3 012  | 10 517  | -750   |
| <b>Peněžní toky z finančních činností</b>                                    |   |  |         |        |         |         |  |
| C. 1   | Změna základního kapitálu   | 0  | 0       | 0      | 0       | 0       | 0  |
| C. 2   | Změna kapitálových fondů  | 242  | 0       | 0      | 0       | 0       | -3 874   |
| C. 3   | Změna fondů ze zisku  | 144  | 0       | 0      | 0       | 0       | 3 874  |
| C. 4   | Změna HV minulých období (bez HV b.ú.o.)                            | -144   | 0       | 0      | 0       | 0       | 0  |
| C. 5   | Změna dlouhodobých závazků  | -40 000  | 0       | 0      | 0       | -10 000 | -7 700   |
| C. 6   | Změna dlouhodobých bankovních úvěrů                                 | 40 000   | -8 000  | -8 000 | -24 000 | 0       | 0  |
| C. 7   | Změna dlouhodobých pohledávek                                       | 193  | 0       | -520   | 320     | 200     | 0  |
| C.***  | <b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>          | 435  | -8 000  | -8 520 | -23 680 | -9 800  | -7 700   |
| F.   | <b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>             | -5 204   | -9 701  | 25 089 | -10 995 | -854    | -13 144  |
| R  | <b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci období</b> | 15 563   | 5 862   | 30 951 | 19 956  | 19 102  | 5 958  |